

VERDIFORMIDLING I THON HOTELS

DISSEMINATION OF VALUES IN THON HOTELS

KNUT-KRISTIAN AAS BJØRNSTAD

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP
INSTITUTT FOR ØKONOMI OG RESSURSFORVALTNING
MASTEROPPGAVE 30. SEP. 2012



FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet ved Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB), Institutt for økonomi og ressursforvaltning, våren 2012. Da jeg skulle velge tema for masteroppgaven fant jeg raskt ut at jeg ønsket å skrive om et fenomen knyttet til ledelse. Jeg tok kontakt med HR-avdelingen i Thon Hotels i juni 2011, og allerede etter første møte var jeg bestemt på at jeg ønsket å dreie oppgaven mot ledelse og verdiformidling. Gjennom flere møter med HR-avdelingen utover høsten fikk jeg etter hvert god innsikt i organisasjonen, noe som gav meg muligheten til å være proaktiv i valg av metodisk tilnærming. Noe av det jeg opplevde som svært motiverende og samtidig utfordrende var at det ikke var skrevet så mye om temaet tidligere, noe som har bidratt til en svært interessant prosess. Gjennom prosessen har jeg fått ytterligere interesse for fagområdet ledelse i vid forstand, særlig knyttet til et selskaps verdigrunnlag og hvordan dette integreres i daglig ledelse.

Proessen med masteroppgaven vil jeg karakterisere som relativt planlagt, da jeg startet tidlig og var svært bevisst på hva jeg ønsket med prosessen, samtidig som jeg gledelig tok imot innspill fra både veileder og HR-teamet i Thon Hotels. Gjennom å være tidlig ute har jeg hatt en dynamisk prosess, og unngått de store skjærene i sjøen.

Først og fremst ønsker jeg å rette en stor takk til min veileder, førsteamanuensis Gro Ladegård. Du har agert profesjonelt og rolig gjennom hele prosessen, og gitt meg svært gode faglige innspill. Du fikk meg tidlig til å legge en konstruktiv plan for prosessen, og bidro til å følge opp denne. Dine innspill rettet mot teoretiske og metodiske vinklinger har vært helt enestående, og du har i det hele tatt vært en svært god mentor hele veien!

Jeg ønsker også å takke førsteamanuensis ved økonomiutdanningen på HiOA; Beate Elstad, og Irene Gustafsson, som begge har gitt meg gode faglige innspill underveis i prosessen.

En stor takk rettes også til HR-avdelingen i Thon Hotels, særlig Camilla Alvim og Janne Aftreth. Dere har bistått med den praktiske vinklingen hele veien, og gjennom positivitet og engasjement bidratt til oppgavens totale resultater. Dere fortjener en stor takk for at dere brukte såpass mye av deres tid til meg og min oppgave, dere gjorde også spørreundersøkelsen mulig. Takk for at dere umiddelbart i juni 2011 var positive til et samarbeid!

En stor takk rettes til min kjære for at du har holdt ut med meg gjennom mye frustrasjon, glede og engasjement knyttet til oppgaven.

Oslo, 14. mai 2012

Knut-Kristian Aas Bjørnstad.

SAMMENDRAG

Formålet med denne oppgaven har vært å studere ledelse og verdier med hovedfokus på formidlingen som styringsfenomen i en større norsk hotellkjede. Valg av bransje henger sammen med interesse og valg av bedrift henger sammen med fascinasjon. Ved å velge Thon Hotels som casebedrift fikk jeg alt fra starten av økt interesse for bransjen og alle de problemstillingene som knyttes til nettopp denne spennende bransjen. Ved å velge et tema som ikke er skrevet så mye om tidligere fikk jeg alt fra starten av stor motivasjon til å gå dypt inn i materien, og valgte derfor en metodetriangulering. Gjennom flere intervjuer, observasjon på kurs og møter fikk jeg god innsikt i hotellbransjen og i Thon Hotels spesielt. Med bakgrunn i dette utarbeidet jeg en større kvantitativ undersøkelse som jeg sendte ut til avdelingsledere i hotellkjeden, totalt 172 respondenter. Med stort datamateriell ble analysen relativt omfattende og jeg fikk flere interessante funn.

Oppgaven hadde en rød tråd i problemstillingen «Hvordan opplever avdelingsledere i Thon Hotels at selskapets verdigrunnlag formidles?». For å konkretisere dette noe mer definerte jeg fire underproblemstillinger, seks hypoteser og fem antagelser. Gjennom analyse og drøfting viser jeg til effekter med blant annet kjennskap, informasjon og kommunikasjon, og underbygger dette i at avdelingslederne i stor grad opplever formidlingen av selskapets verdier og visjon på en konstruktiv måte. Totalt sett får man et inntrykk av at respondentene er motiverte og engasjerte og at mye av det som EBBE-rammeverket definerte som grunnlag for effektiv formidling er til stede.

Resultatene i undersøkelsen bygger ut forståelsen rundt konstruktiv verdiformidling gjennom å knytte dette opp mot konkrete effekter, som f. eks positiv representasjon og medarbeider-tilfredshet, noe jeg anser som meget interessante funn. Ved å se på helheten, gjennom involvering og motivering av ansatte, respekt og anerkjennelse for hverandres arbeid, håndtere kunnskap, informasjon og kommunikasjon på en konstruktiv måte, har jeg gjennom denne oppgaven vist at dette samspillet vil kunne bidra positivt for et selskap målt ut ifra definerte resultatvariable. Dette samspillet bygger på relasjoner tilknyttet aktører i organisasjonen, med medarbeidere som en svært viktig faktor.

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to study leadership and values, focusing on the dissemination of values as a control phenomenon in a major Norwegian hotel chain. The choice of industry is related to the interest and choice of business is related to the fascination. By choosing Thon Hotels as case, I got business from the start of the growing interest in the industry and all the problem-one that connects to this very exciting industry. By choosing a theme that is not write-know so much about earlier, I got everything from the beginning of great motivation to go deep into the matter, and therefore chose a triangulation of methods. Through interviews, observation of classes and meetings, I got a good insight in the hotel industry and in particular Thon Hotels. Based on this, I developed a major quantitative survey that I sent out to managers in the hotel chain, a total of 172 respondents. With large data analysis equipment was fairly extensive and I had several interesting findings.

I have worked on the basis of the problem "How do you the department leaders in Thon Hotels feel that the company's core values are communicated?". To concretize the task I defined four sub-issues, six hypotheses and five assumptions. I have reviewed the analysis and discussion referred to effects such as knowledge, information and communication, and supported this in that department leaders largely experience the communication of company values and vision in a constructive manner. Overall, you get the impression that they are motivated and committed, and that much of what EBBE framework defined as the basis for effective communication is present.

My findings in this study expand the understanding about the constructive value dissemination by linking this to specific effects, such as a positive representation and employee satisfaction, which I consider to be very interesting findings. Overall I have demonstrated through this paper that the interaction among involvement, motivation and respect, appreciation for each other's work, managing knowledge, information and communication in a constructive matter, could contribute positively to a company in terms based on defined performance variables. This interaction is based on relationships among associated positions in the organization, with the employees as a very important factor.

INNHALDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING	1
1.1 OM THON HOTELS	1
1.2 THON HOTELS' VISJON	2
1.3 THON HOTELS' VERDIER.....	3
1.4 MARKETSSITUASJONEN FOR HOTELL I NORGE.....	3
1.5 OPPGAVENS FORMÅL.....	4
1.6 PROBLEMSTILLING	4
2.0 TEORIKAPITTEL	7
2.1 LEDELSESFAGETS UTVIKLING	7
2.2 ORGANISAJONSVERDIER	9
2.3 BUILDING & MEASURING EMPLOYEE-BASED BRAND EQUITY (EBBE)	10
2.3.1 INTERN BRANDING LEDELSESPRAKSIS	12
2.3.1.1 ORGANISASJONSKULTUR	13
2.3.2 EFFEKTER AV INTERN BRANDING-KUNNSKAP	15
2.3.2.1 ORGANISASJONSENGASJEMENT	16
2.3.3 EFFEKTER MED INTERN BRANDING-LEDELSE.....	17
2.3.3.1 MOTIVASJON	18
2.4 KOMMUNIKASJON OG FORMIDLING.....	20
2.4.1 FORMIDLING AV VERDIER.....	22
2.5 LEDELSENS ROLLE I INTERN BRANDING	24
2.6 OPPSUMMERING AV PROBLEMSTILLING	26
3.0 HYPOTESER OG ANTAGELSER.....	27
3.1 FORMIDLING OG KJENNSKAP TIL VERDIER/VISJON:.....	27
3.2 MOTIVASJON OG ENGASJEMENT	27
3.4 KOMMUNIKASJON OG INFORMASJON.....	28
4.0 METODE	29
4.1 FORSKNINGSDESIGN	29
4.2 KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE.....	30
4.3 VALG AV METODE FOR DATAINNSAMLING	31
4.4 UTVALG AV RESPONDENTER OG STØRRELSEN PÅ UTVALGET	32
4.5 INNSAMLING AV DATA.....	33
4.6 MÅLING - OPERASJONALISERING.....	33
4.6.1 KONTROLLVARIABLE	34
4.6.1.1 ALDER, KJØNN OG LENGDE I THON HOTELS	34
4.6.1.2 GEOGRAFISK SPREDNING	34

4.6.1.3 UTDANNELSESBAGGRUNN OG ARBEID	35
4.6.1.4 PERSONALANSVAR.....	35
4.6.2 VARIABLE KNYTTET TIL ORGANISASJONSVERDIER	35
4.6.3 VARIABLE KNYTTET TIL MOTIVASJON OG ENGASJEMENT	37
4.6.4 VARIABLE KNYTTET TIL INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON	38
4.6.6 RESULTATVARIABLE	39
4.6.6.1 «ANSATTES POSITIVE REPRESENTASJON».....	39
4.6.6.2 «MEDARBEIDER-TILFREDSHET»	39
4.6.6.3 «ANSATTES ØNSKE OM Å BLI VÆRENDE».....	40
4.6.6.4 «ANSATTE OMTALER SIN ARBEIDSPASS POSITIVT (WOM)»	40
4.6.7 ÅPNE SPØRSMÅL	41
4.7 VALG AV ANALYSE OG SKALA	41
4.8 VALIDITET OG RELIABILITET	41
4.9 ETISKE AVVEININGER.....	43
5.0 RESULTAT AV KVALITATIV TILNÆRMING	44
5.1 THON HOTELS' VERDIER.....	44
5.2 OVERORDNET SYN OG KONKRETISERING AV VERDIENE	46
5.3 KONKRETE TILTAK SOM UTØVES I THON HOTELS.....	50
6.0 RESULTAT AV KVANTITATIV UNDERSØKELSE	51
6.1 OVERSIKT	51
6.2 PRESENTASJON AV RESPONDENTENE.....	52
6.2.1 ALDER, KJØNN OG LENGDE I THON HOTELS	52
6.2.2 GEOGRAFISK SPREDNING	54
6.2.3 UTDANNELSESBAGGRUNN OG ARBEID.....	54
6.2.4 PERSONALANSVAR.....	55
6.3 OVERORDNET RESULTAT	56
6.4 RESULTAT ORGANISASJONSVERDIER & RES. VARIABLE	56
6.4.1 FAKTORANALYSE	56
6.4.2 CRONBACH'S ALPHA (α)	58
6.4.3 GJENNOMSNITT OG STANDARDVARIASJON	60
6.4.4 KJENNSKAP TIL VERDIER OG VISJON	61
6.4.4 KORRELASJONSMATRISE.....	62
6.4.4.1 MULTIKOLLINARITET	64
6.5 RESULTAT MOTIVASJON OG ENGASJEMENT	65
6.5.1 FAKTORANALYSE	65
6.5.2 CRONBACH'S ALPHA (α)	66
6.5.3 GJENNOMSNITT OG STANDARDVARIASJON	66

6.5.4 KORRELASJONSMATRISSE	67
6.5.5 ÅPENT SPØRSMÅL	67
6.6 RESULTAT INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON	68
6.6.1 FAKTORANALYSE	68
6.6.2 CRONBACH'S ALPHA (α)	69
6.6.3 GJENNOMSNIITT OG STANDARDVARIASJON	69
6.6.4 FREKVENNS AV ULIK TYPE INFORMASJON	70
6.6.5 KORRELASJONSMATRISSE	70
6.7 OPPSUMMERENDE TABELL - RESULTAT	72
7.0 REGRESJONSANALYSE	73
7.1 REGRESJONSANALYSE	73
7.2 MULTIPPEL REGRESJONSANALYSE – SIMULTAN REGRESJON	74
8.0 OPPSUMMERING AV RESULTATER	74
8.1 HYPOTESER	74
8.2 ANTAGELSER	75
9.0 DRØFTNING	77
9.1 ORGANISASJONSVERDIER	77
9.2 MOTIVASJON OG ENGASJEMENT	79
9.3 INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON	81
10.0 KONKLUSJON	82
11.0 OPPGAVENS SVAKHETER OG VIDERE FORSKNING	83
12.0 KILDER:	84
VEDLEGG 1 – INVITASJON OG PÅMINNELSE	88
VEDLEGG 2 - SPØRREUNDERSØKELSEN	89
VEDLEGG 3 – ORGANISASJONSVERDIER OG RESULTATVAR	95
VEDLEGG 4 – MOTIVASJON OG ENGASJEMENT	97
VEDLEGG 5 – INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON	99

FIGURLISTE

FIGUR NR.:	NAVN:	SIDETALL
Figur 1	Konseptuell modell; problemstilling, forfatter.	6
Figur 2	Konseptuell modell, teori, forfatter	8
Figur 3	Konseptuell modell; problemstilling, forfatter	26
Figur 4	Kvalitativ/Kvantitativ metode, forfatter.	31
Figur 5	«Hvor lenge har du arbeidet i Thon Hotels?» - Forfatter	53
Figur 6	«Innen hvilken avdeling arbeider du?»- Forfatter	53
Figur 7	«Hvor i landet jobber du?» Forfatter	54
Figur 8	«Innen hvilken avdeling arbeider du?» Forfatter	54
Figur 9	«Kan du nevne Thon Hotels' atferdsverdier? (Flervalg)»; Questback, forfatter.	61
Figur 10	«Kjenner du til visjonen til Thon Hotels?»; Questback, forfatter.	61
Figur 11	«Hvordan får du informasjon fra din leder? (Flervalg)»; Questback, forfatter	70

TABELLISTE

TABELL NR.:	NAVN:	SIDETALL
Tabell 1	Hypoteser, forfatter	28
Tabell 2	Antagelser, forfatter.	28
Tabell 3	Spørsmål til «Organisasjonsverdier», forfatter.	36
Tabell 4	Spørsmål til «Motivasjon og engasjement», forfatter.	37
Tabell 5	Spørsmål til «Informasjon og kommunikasjon», forfatter.	38
Tabell 6	Spørsmål til «Ansattes positive representasjon», forfatter.	39
Tabell 7	Spørsmål til «Medarbeider-tilfredshet», forfatter.	39
Tabell 8	Spørsmål til «Ansattes ønske om å bli værende», forfatter.	40
Tabell 9	Spørsmål til «Ansatte omtaler sin arbeidsplass positivt WOM», forfatter.	40
Tabell 10	«Statistics»; SPSS, utarbeidet med bakgrunn i Questback-undersøkelse, forfatter.	51
Tabell 11	«Crosstabulation»; SPSS, utarbeidet med bakgrunn i Questback-undersøkelse, forfatter.	52

TABELL NR.:	NAVN:	SIDETALL
Tabell 12	«Har du personalansvar?» «Hvor mange har du direkte personalansvar for?»; SPSS, forfatter	55
Tabell 13	«KMA and Bartlett's test»; SPSS, forfatter	57
Tabell 14	«Faktoranalyse – Organisasjonsverdier»; SPSS, - Forfatter	58
Tabell 15	«Hva er visjonen?»; Questback, gjennomført i mars 2012, anonyme svar, forfatter.	62
Tabell 16	«Faktoranalyse – Motivasjon og engasjement»; SPSS, - Forfatter	65
Tabell 17	«Eksempel på motivasjon»; Questback, gjennomført i mars 2012, anonyme svar, forfatter.	68
Tabell 18	«Faktoranalyse – Informasjon og kommunikasjon»; SPSS, - Forfatter	68
Tabell 19	«Korrelasjonsmatrise, Cronbach's Alpha, gjennomsnitt og standardavvik»; SPSS, forfatter.	72
Tabell 20	«Multippel regresjonsanalyse»; SPSS, forfatter.	74
Tabell 21	«Støtte til hypoteser», forfatter.	76
Tabell 22	«Støtte til antagelser», forfatter.	76

1.0 INNLEDNING

Hotellbransjen i Norge består av relativt få, men store aktører. Blant disse aktørene har det vært stor konkurranse de senere årene, spesielt i storbyer som Oslo, Bergen og Trondheim. Kapasitet målt på antall rom/konferanselokaler og omsetning per tilgjengelig rom (RevPar) kan være parametre som trekkes frem for å differensiere den ene kjeden fra den andre. Andre områder kan være eierinteresser, miljø- og kundefokus. Hotellbransjen vil, som andre bransjer, måtte forholde seg til endringer i virksomhetenes sfære, gjennom store teknologiske omveltninger, og med ulike globaliseringsfaktorer som vil påvirke virksomheten på ulike måter. Fokus på verdier har de senere årene blitt mer gjeldende, også ved strategiske ledelsesfunksjoner. Dette området innenfor ledelse kan sees på som relativt nytt, mye med bakgrunn i utspring og fremvekst av transformasjonsledelse. Verdier for en virksomhet kan dreie seg om fokus på miljø, visjonsdeling og klare målsetninger.

Hvis man hadde gjennomført en spørreundersøkelse i Norge om bedriftsledere som oppleves som krystallklare på verdiformidling ville nok navn som Petter Stordalen og Olav Thon bli nevnt, hvor sistnevnte er min klare favoritt ut ifra hvilke verdier han formidler som privatperson. Etter å ha lest ”Milliardær i anorakk”, ble jeg meget fascinert av denne fargerike personen. Boken er en av flere biografier som omhandler eiendomsgiganten Olav Thons liv, og hans vei mot der han er i dag. Gjennom flere tiår med utvikling av spesielt eiendom, kjøpesentre og hotell har han gjennom flere år blitt plassert på toppen blant Norges rikeste menn målt på formue. Etter å ha lest boken satt jeg igjen med en stor fasinasjon, fasinasjon for fenomenet verdier. Thons verdier. Hans tanker om blant annet ”forvaltning fremfor forbruk” fremmer verdier som nøkternhet og ydmykhet, og derfor gikk tankene raskt til ledelse rundt verdier og formidlingen av dette i hotellkjeden Thon Hotels.

1.1 OM THON HOTELS

Olav Thon-gruppen er i dag et konsern av selskaper som i all hovedsak er eid av Olav Thon, og som driftes fra hovedkontoret i Oslo. Jeg har lenge hatt interesse for hotellbransjen og ønsker derfor å fokusere på Thon Hotels fremfor hele Olav Thon-gruppen. Hele gruppens driftsinntekter havnet på over 7 milliarder i 2011, hvor Thon Hotels stod for ca. 1/3 av disse. Hotellkjeden består av ca. 2300 årsverk i Norge, 8300 rom og ca. 67 hoteller, og er med det en av de største hotellkjedene i landet, og planlegger stadig nye utbygginger (O.T.G., 2011).

Med kjøp av Hotel Bristol startet på mange måter hotelleventyret for Olav Thon i 1974. Det gikk likevel 15 år før han i 1989 samlet hotellene under merkenavnet Rainbow Hotels. Ved

oppstart av Oslos første Bed & Breakfast har de siden den gang lansert flere nyvinninger. Siden oppstarten av Rainbow Hotels gjorde kjeden flere oppkjøp utover på 90-tallet, til «fødselen» av Thon Hotels i 2005. Ved oppstarten av Thon Hotels valgte kjeden å dele porteføljen av hotell inn i Budget, som skulle være enkle B&B-hotell, City, som skulle være sentrumsnære komfortable hotell og Conference, som hadde fokus på konferanse- og profesjonelle kunder (Thon Hotels, 2011a).

I 2009 ble hotellkjeden utvidet ytterligere ved at det ble presentert et fjerde hotellkonsept, nemlig Resort. Hotell i dette konseptet skulle tilby naturopplevelser og være hotell man besøkte med barn, eller når man skulle ha en noe annerledes ferie. Hotellene skulle med andre ord tilby kundene en rolig atmosfære og være typiske fulltilbuds hotell, og på mange måter være kontrasten til konseptet Budget. Dette konseptet har med årene blitt endret og blitt plassert inn under Conference.

I 2009 inngikk Thon Hotels et samarbeid med First Hotels knyttet til områdene salg, distribusjon og markedsføring. Dette bidro til at hotellkjedenes samlede antall hoteller utgjorde til sammen over 100 hoteller i Skandinavia og Benelux (Thon Hotels, 2011b)

1.2 THON HOTELS' VISJON

Hotellkjeden har utviklet seg gjennom flere år, og man vil kunne si at de er relativt dynamiske i sin tilpasning, mens visjonen deres gjennom flere år har vært: «Gjennom å by på en varm atmosfære på hotellet og et høyt servicenivå blant kunnskapsrike medarbeiderne, håper vi å gi våre gjester en positiv hotellopplevelse hver gang de bor hos oss.» (Thon Hotels, 2012). Dette underbygges med deres definerte serviceløfte som sier: «Det skulle bare mangle». Visjonen vil kunne sies å være relativt bred, men samtidig samlende for kjeden. Kunnskapsrike medarbeidere er forhold man i stor grad vil kunne vurdere ut ifra objektive målinger, mens varm atmosfære i veldig stor grad blir en subjektiv vurdering. Resultatet oppsummeres på en måte i siste del ved at gjestene deres skal oppleve hotellbesøket som et positivt besøk, verken mer eller mindre. Positiv kan på sin side være en vurderingssak, men det må forstås som at kundene skal oppleve besøket som generelt positivt, i prinsippet uavhengig av hvilket konsept de måtte velge å benytte seg av. Serviceløftet legger på mange måter et grunnlag for hele virksomheten ved å si at «Det skulle bare mangle». Dette forstås ut ifra tanken om f. eks høy kundetilfredshet og vil sammen med verdigrunnlaget legge føringer for ønsket medarbeideratferd.

1.3 THON HOTELS' VERDIER

Thon Hotels har definert fire verdier som skal bidra til å gi retning i beslutningsprosesser og å styrke, videreutvikle og opprettholde selskapets organisasjonskultur. Hotellkjeden har vært tydelige i sine verdier gjennom flere år, noe man vil kunne se gjennom deres daglige virke og deres til tider spesielle oppkjøp og strategiske valg.

Verdiene som ble definert skulle være gjeldende for hotellkjeden men samtidig ikke fravike fra moderselskapets grunnsyn. Olav Thons grunntanker og verdisyn skulle kunne spores i disse verdiene, men det understrekes likevel at prosessen med defineringen av verdiene ikke ble styrt av Thon personlig. Med bakgrunn i dette ble de såkalte LUPE-verdiene definert hvor Lokal, Uhøytidelig, Profesjonell og Engasjert var komponentene. Mer om dette i kapittel 5.

1.4 MARKETSSITUASJONEN FOR HOTELL I NORGE

Markedssituasjonen for Thon Hotels indikerer noe av hotellkjedens posisjon i Norge. Siden kjeden hovedsakelig er konsentrert i Norge fokuserer jeg kun på dette. Utviklingen i hotellbransjen har vært betydelig de siste årene med økende antall besøkende, antall hotellrom og antall hoteller. Mens det i andre kjeder kan være mer vanlig å kjøpe driftsrettigheter til hotellene, har Thon Hotels kjøpt eiendomsmassen og drifter denne. Noen kjeder etableres etter Franchise prinsippet med kjedetilhørighet og lokalt eierskap, mens noen baserer seg på det motsatte. Thon Hotels består hovedsakelig av egen eide hotell, med kun få unntak. Dette ser man i eiendomsporteføljen som er betydelig. De ulike kjedenes endringstakt vil kunne påvirke markedssituasjonen i fremtiden noe hotellkjedene er veldig klar over. Som ledd i utvikling har man de senere årene sett etablering av flere store konferansehotell og hotell med luksussegment. Segmentet for de som krever litt mer av hotellet er i økende takt og det antas at dette også vil øke i fremtiden (Horwath, HTL, 2011a). En annen trend man har sett de senere årene er økende konsentrasjon av hotell i eller omkring storbyene, noe som handler om blant annet effektivitetskrav. Konferanser og møter legges derfor til storbyene og i nærheten av sentrale flyplasser for å spare tid og ressurser, noe som igjen kan forplante seg i etterspørsel til de respektive hotellene (Horwath, HTL, 2011b).

For hotellnæringen totalt sett var det i 2011 hele 19,2 millioner overnattinger på norske hotell, noe som tilsier en økning på ca. 4 % fra året før (SSB, 2012). I Norge har vi relativt få, men dominante hotellkjeder, hvor disse står for betydelige deler av hotellmarkedet, og sees på som et av landene i Europa med høyest kjedeandel (Horwath, HTL, 2011b). Thon Hotels er pr. 2011 den tredje største hotellkjeden i Norge målt på markedsandel, med 12 %, hvor Nordic Choice er størst med 17 %. De resterende kjedene er relativt like store. Dette tydeliggjør at

hotellkjedene i Norge har en betydelig rolle i norsk reiselivsbransje, og at det vil kunne være utfordrende for nye kjeder å komme seg inn på markedet sett ut ifra markedsposisjon, relativt store inngangsbarrierer, relativt få substitutt og relativt lav kunde- og leverandørmakt (Porter, 2008). Dette indikerer ikke at bransjen ikke trenger å fokusere på innovasjon, men det kan gi en indikasjon på at bransjens totale konkurransesituasjon er relativt god.

1.5 OPPGAVENS FORMÅL

Med bakgrunn i det som er skrevet over ønsker jeg å fokusere på feltet ledelse og verdier med formidling av verdier som styringsfenomen. Formidling av verdier dreier seg om blant annet tydelighet rundt kommunikasjon, tillit og kultur, noe som vil kunne avspeiles i hvordan ledelsen strukturerer beslutningsprosesser og hvordan de ansatte opplever seg som inkludert i utviklingen av virksomheten. Formidling baserer seg naturlig nok på at man har noe å formidle, hvor dette refererer til det nevnte verdigrunnlaget som vil bli redegjort for i kapittel 5.

Grunnen til at jeg ønsker å undersøke formidlingen av verdier er sammensatt ut ifra motivasjonen om at det ikke er skrevet så mye om dette tidligere og at jeg i samarbeid med Thon Hotels fant ut av at dette kunne være et interessant tema. Samarbeidspartnerne i Thon Hotels har i møte med meg uttalt at de er usikre på hvordan formidlingen fungerer og at det kan være forskjeller mellom deres «sendte» og medarbeidernes «mottatte» budskap. Dette er meget interessant og det presset frem flere interessante problemstillinger, antagelser og hypoteser som kunne undersøkes.

1.6 PROBLEMSTILLING

Med utgangspunkt i det som er skrevet over tenker jeg at formidling av verdier innen Thon Hotels vil være et svært spennende område å undersøke. Jeg har derfor arbeidet ut ifra følgende problemstilling:

Hvordan opplever avdelingsledere i Thon Hotels at selskapets verdigrunnlag formidles?

Hotellkjedens definerte LUPE-verdier vil i arbeidet legges til grunn, og vurderingen av hvor vidt disse kunne vært endret vil ikke være i fokus i oppgaven. Grunnen til det er at HR-avdelingen har understreket i flere møter at verdigrunnlaget ikke vil bli endret, uavhengig av om jeg hadde forsket på dette og funnet nedslående resultater. For å konkretisere problemstillingen har jeg definert fire underproblemstillinger som komponenter i problemstillingen over.

Som en bakenforliggende påstand vil jeg jobbe ut ifra tanken om at avdelingslederne opplever formidlingen som noe mangelfull. Dette har utgangspunkt i hotellkjedens egne tilbakemel-

dinger, at man ser store forskjeller mellom hotellene og at systemet for formidlingen kan oppleves som noe mangelfull.

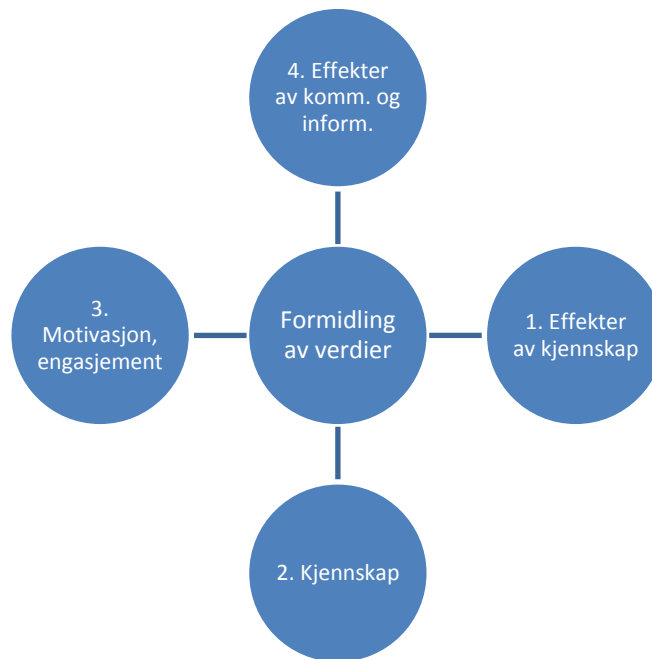
Det antas at kjennskap til et selskaps verdigrunnlag kan bidra positivt i form av ulike effekter i selskapet, noe som knyttes opp mot blant annet konkretisering av ønsket atferd (King og Grace, 2010; De Chernatony, Drury og Segal-Horn, 2004), og det vil derfor være interessant å se hvordan dette er i Thon Hotels.

Gjennom å se på respondentenes kjennskap til verdigrunnlaget og visjon vil man kunne antyde noe om formidlingen. Dette beror seg på formidling internt i bedriften og sees på som viktige ledd i en effektiv formidlingsprosess (De Chernatony m. fl. 2004). Dette understøtter den bakenforliggende påstanden om at formidlingen kan være noe mangelfull.

Viktige komponenter i effektiv intern formidling og branding er blant annet motivasjon blant ansatte og ledere, og konstruktive kommunikasjonskanaler (Prilleltensky, 2000); (King og Grace, 2010). Dette er forhold som bidrar til at ansatte vil kunne oppleve tilhørighet til selskapet og sine arbeidsoppgaver (De Chernatony m. fl. 2004). Dette synes jeg er meget interessant og ønsker derfor å fokusere på dette i oppgaven.

Med dette som utgangspunkt kan følgende underproblemstillinger defineres:

1. Hvilke effekter vil kjennskap til verdigrunnlaget kunne gi Thon Hotels?
2. Hvor stor kjennskap har avdelingslederne til verdigrunnlaget og selskapets visjon?
3. Hvordan opplever avdelingslederne at viktige komponenter som blant annet motivasjon og engasjement håndteres?
4. Hvilke effekter vil fokus på internkommunikasjon og intern informasjon kunne gi sett i forhold til verdiformidlingen?



Figur1: Konseptuell modell; problemstilling, forfatter.

I starten av oppgaven vil det være viktig å definere hva man ønsker å søke etter og ikke minst definere hva som *ikke* skal med ved å avgrense emnet gjennom en problemstilling. Dette kan være i form av en påstand det ønskes bekreftet eller avkreftet, eller spørsmål som det stilles åpent for hva løsningen kan være (Askheim og Grenness, 2008). Når man jobber med utarbeiding av problemstilling legger dette på mange måter grunnlaget for oppgaven, og det er derfor viktig at denne jobben gjøres grundig og at man går flere runder for å sikre at problemstillingen dekker det man virkelig ønsker å finne ut av.

For å sikre en mest mulig konstruktiv prosess kan man stille seg spørsmål som: "Er problemstillingen uklar, er den vanskelig å måle?". Hvis problemstillingen oppleves som uklar vil man kanskje ikke oppnå de svarene man virkelig søker etter og undersøkelsesprosessen vil dermed ikke være så fruktbar som ønskelig. Er den vanskelig å måle kan det være vrient å vurdere hvor vidt man får svar på det man søker etter, og prosessen kan dermed være mindre effektiv (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2010). Definerings av underproblemstillinger gjøres for å stykke opp arbeidet, og for lettere å kunne måle komponentene uavhengig av hverandre.

2.0 TEORIKAPITTEL

I dette kapittelet vil det teoretiske grunnlaget for oppgaven etableres. Dette grunnlaget vil basere seg på Employee-based Brand Equity (EBBE-rammeverket) med innslag av andre teoretiske bidrag. Det understrekes imidlertid at oppgavens teorideler bør sees i sammenheng.

2.1 LEDELSESFAGETS UTVIKLING

Utviklingen i faget ledelse har vært betydelig gjennom flere tiår og dagens aksepterte ledelse vil kunne sprike betydelig med det som tidligere ble ansett som god og riktig ledelse. Ser man tilbake på første halvdel av forrige århundre hvor typisk industri, fabrikk og samleband vokste frem, kan man tenke seg at dette skiller seg betydelig fra dagens situasjon, spesielt for den vestlige verden. Tanken om «mennesket som maskin» var typisk for datidens ledelse og organisering og baserte seg gjerne på styring etter produktivitets- og lønnsomhetsmål, og framstod som svært normativ med tydelige regler og rapporteringslinjer for den daglige driften (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann, 2003). Det «maskinelle menneskesynet» baserte seg mye på at de ansatte ble stimulert gjennom penger og plikt fremfor personlige ønsker og mål, noe som helt klart skjærer med dagens samfunn og tankegang. I dag antas det at vi som mennesker motiveres av en rekke motivasjonsfaktorer (indre og ytre motivasjon) og at det gjennom stimulering av disse kan oppnås ønsket effektivitet og utvikling (Martinsen, 2009). Ulike typer motivasjon og dets påvirkning vil være viktige deler i oppgaven og vil derfor bli drøftet. Ansatte, kunder og samfunn er eksempler på tanken om en utvidet stakeholdergruppe som i utstrakt grad spiller en viktig rolle for dagens organisasjoner, offentlige som private. I dag betraktes disse aktørgruppene som et middel for å nå et mål, heller som et mål i seg selv, og som understøtter organisasjonenes overordnede målsetninger (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Ut ifra oppgavens definerte målsetninger om formidling av verdier ligger det en tanke om ledelse med bunn i et verdigrunnlag. Verdigrunnlaget antas å påvirke atferden i organisasjonene, og igjen bidra til konstruktive prosesser for å nå ens målsetninger (King og Grace, 2010). Gjennom implementering av selskapets verdigrunnlag til konkrete arbeidsoppgaver kan de ansatte oppleve dette som en rettesnor i beslutninger og man vil dermed kunne sikre seg at oppgavene blir løst ut ifra organisasjonens overordnede målsetninger. Ved å fokusere på flere stakeholdere samtidig og dermed implementere dette bredest mulig vil man kunne sikre at selskapets visjoner, mål og verdier blir praktisert og forstått (Prilleltensky, 2000).

I vår tid ser vi gjerne på organisasjonen som en hel organisme med komplekse sosiale systemer, hvor komponenter av ledelse gjerne blir overlatt til ansatte gjennom medbestemmelse og

involvering. Organisasjonene kan sies å ha gått fra å være firkantet og regelstyrte til å ha deskriptive arbeidsoppgaver (Grønhaug m. fl. 2003). I arbeidssituasjonen nyttes det skjønn rundt oppgaveløsningen i stedet for regler og faste fremgangsmåter. Det skapes rom for at ulike oppgaver løses på ulike måter ut fra situasjon og den enkelte medarbeider. Vi beveger oss vekk fra byttehandel og transaksjonsledelse, til en form for ledelse basert på blant annet inspirasjon, motivasjon og utvikling, karakteristika definert som transformasjonsledelse (Bass, 1985). Tilpasning av arbeidsoppgaver kan blant annet tilskrives de ansattes økte engasjement og medbestemmelse, som igjen baserer seg på blant annet motivasjon (Bass, 1985).

Organisasjoner må i dag tilpasse seg hard konkurranse, menneskelig og teknologisk utvikling, økonomiske svingninger og globalisering (Hallowell, 1996). Essensen i noe av dette kan sies å være at organisasjoner må analysere og tilpasse verdikjeden gitt markedssituasjonen, som en del av outside-in-perspektivet i strategifaget, til forskjell fra det motsatte definert som inside-out-perspektivet (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Gjennom år med endring har ledelse som fenomen stadig endret form og karakter. Ved at ledelse i dag dreier seg om koordinering og samhandling kan man tenke seg at uformell ledelse blir mer gjeldende, særlig gjennom retningslinjer for ønsket atferd (Prilleltensky, 2000). Denne type ledelse åpner opp for uformell struktur gjennom tillitsforhold og påvirkning basert på blant annet kulturelle artefakter og selskapets verdier og normer, karakteristika av organisasjonskultur.

Ut ifra det som ble skrevet om endrede rammevilkår gjennom blant annet teknologi og samhandling, vil man igjen kunne oppleve endrede kommunikasjonskanaler. Kommunikasjon som fenomen vil dermed være en viktig brikke i å formidle verdiene og vil derfor bli drøftet i oppgaven. Etter å ha drøftet rundt kommunikasjon i organisasjoner vil det bli drøftet rundt kommunikasjon og formidling av en organisasjons verdigrunnlag. Totalt sett vil teorikapittelet ha en rød tråd i EBBE-rammeverket, og de ulike teoretiske bidragene er ment å utfylle noen spesifikke områder som antas å være særlig interessante.



Figur 2: Konseptuell modell, teori, forfatter.

2.2 ORGANISAJONSVERDIER

Formidling av en bedrifts verdigrunnlag vil for mange av dagens virksomheter være svært viktig, nettopp for å integrere flest mulig av selskapenes tilknyttede aktører i deres operative og strategiske målsetninger (Prilleltensky, 2000). I dette ligger det en tanke om at selskapene har definerte verdier som man ønsker at flest mulig skal kjenne til og leve etter. En konkret definisjon på verdier er ikke nødvendigvis noe med to streker under svaret, men kan defineres som noe som: «(...) A value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence (...)» (Rokeach, 1973:5). Videre deler Rokeach (1973) verdier inn etter «Instrumental values» og «Terminal values». Dette baserer seg på tanken om at noen verdier er instrumentelle, altså verdier man bærer gjennom livet og som i stor grad er vanskelige å nå gjennom enkelthandlinger. Verdiene som anses som «terminale» er konkrete atferdsverdier som det tenkes at bidrar til å utforme vår atferd og som underbygger de instrumentelle.

Verdier innebærer at man definerer noe som bra, og noe som mindre bra, og at dette igjen kan påvirke hvor vidt man velger noe fremfor noe annet. I dette ligger det en forventning om at vi som gruppe definerer hva vi mener er positive og negative verdier. Hvordan organisasjonen evner å leve og tilnærme seg til den positive skalaen vil være svært forskjellig, blant annet ut ifra organisasjonenes vilje og evne til å arbeide for oppnåelse (Ladegård og Vabo, 2011).

Verdier for en organisasjon dreier seg om organisasjonens kollektive grunnsyn, innerste tanker og holdninger. Dette kan i noen grad sees i likhet med et ordinært menneskets verdisyn, som f. eks uhøytidelig (U) som en definert verdi. En verdi antas å påvirke vår atferd siden dette ligger i våre holdninger, og som betyr at vi handler ut ifra overbevisning om atferd (Paine, 2003). Verdisynet hos oss mennesker kan være svært forskjellig, som alt annet hos mennesker, sånn vil det også kunne være for organisasjoner innen samme bransje. Verdisynet for en organisasjon kan sies å være ryggraden i organisasjon, det som virkelig sitter i organisasjonen, og som i prinsippet skal ligge fast uavhengig av økonomiske konjunkturer og endringer i organisasjonen og omgivelsene rundt (Aadland, 2004). Stabilitet i verdisyn handler om troverdighet. Ved stadig skiftende verdisyn vil man kunne sees på som en værstasjon som ved hvert lille vindpust endrer retning og dermed mister troverdighet fullstendig, og potensialet for langsiktig og stabil vekst vil kunne være utfordrende. Dette betyr ikke det samme som å være gammeldags og aldri åpne opp for endringer i organisasjonen, det handler om at grunnsynet bør være såpass stabilt at det handler om kalibrering fremfor totale forskyvninger.

Thon Hotels har gjennom flere år vært tydelig med hensyn til sine verdier og med bakgrunn i dette ble de såkalte LUPE-verdiene formet. Konkretisering og implementering av en bedrifts verdigrunnlag kan sees på som en prosess hvor man dreier fokuset mot andre stakeholdere utover ens kunder, nemlig medarbeiderne i organisasjonen (King og Grace, 2010). Totalt sett bidrar dette til blant annet legitimitet, involvering og engasjement i bedriften, hvor summen er tenkt å være mer effektiv måloppnåelse (King og Grace, 2010). Denne prosessen er svært kompleks og krever dynamisk tilpasning for å være mest mulig effektiv. Gjennom EBBE-rammeverket fokuseres det på å bygge opp og måle organisasjonens merkeverdi gjennom medarbeiderne og dermed dra fokuset bort fra ensidig kundefokus.

2.3 BUILDING & MEASURING EMPLOYEE-BASED BRAND EQUITY (EBBE)

Fokusering på ansatte som en del av en bedrifts merkevare har vært mindre vanlig tidligere til fordel for å fokusere på *kundenes* interesser og verdier. Ved økende konkurranse i markedet og faktorer som globalisering antas det at ansattes ferdigheter og kunnskaper vil være viktig for fremtidig konkurranseevne (King og Grace, 2010). Det faktum at de ansatte i dag er de mest fremtredende aktørene i selskapet er en problemstilling som i mindre grad er fokusert på i tidligere forskning. Det har vært mer vanlig å fokusere på områder som har vært konsentrert rundt kundenes ønsker, behov og preferanser, og hvordan man kan maksimere profitt og bedriftens materielle verdier (Hallowell, 1996). Med stadig press på blant annet personlig og organisasjonsmessig utvikling, teknologiske endringer og nyvinninger, og et generelt økende kunnskapssamfunn, vil man kunne tenke seg at dette baner vei for et skifte i forskningen. Summen av dette kan være at de ansatte blir en stadig viktigere brikke i bedriftene og i mindre grad et middel, men et mål i seg selv. Denne tankegangen kan adresseres til nyere forskning innen ledelse i forhold til utvikling av transformasjonsledelse, og bør sees nettopp i denne sammenhengen, og samfunnets utvikling for øvrig.

Ansattes kunnskaper og ferdigheter anses som svært viktig og kan være viktige deler av en bedrifts totale konkurransefortrinn (King og Grace, 2010). Dette knyttes sammen med at de ansatte gjennom sin kunnskap bidrar til å presentere verdigrunnlag og selskapets definerte brand ovenfor ens kunder, og i stor grad følger opp med å leve ut selskapets brand («Living the brand»). Kognitive aktiviteter formes gjerne i en gruppesetting og det vil derfor være viktig å stimulere til utvikling gjennom åpenhet og såkalt Human-faktor (King og Grace, 2010). Det som tydelig skiller EBBE-rammeverket fra tidligere er dens behandling av ansatte som en viktig del av selskapets brand. I så måte sees de ansattes «attitude» på som artikkelens fremste

bidrag for å forstå og videreutvikle en mer effektiv prosess med intern branding, som i sum er intern brandings overordnede mål (King og Grace, 2010).

Tidligere forskning innen intern branding har fokusert på finansielle og kunde-perspektiv og man kan tenke seg at ved å ta inn de ansatte som et tilleggsperspektiv kan man oppleve en annen dimensjon enn ved utelukkende å fokusere på kun de to nevnte. Den tradisjonelle tankegangen med kunder og finansielt fokus, reflekterer ikke tankegangen om at de ansatte spiller en viktig rolle i samspill med ens kunder, og igjen bedriftens profitt (Hallowell, 1996). Man tenker seg at god intern støtte i organisasjonen gjennom å fokusere på de ansattes ve og vel, vil forplante seg utover i bedriften, med det som resultat at man oppnår fornøyde ansatte og til slutt fornøyde kunder og høyere profitt (Heskett, Jones, Loveman, Sasser og Schlesinger, 1994). Denne prosessen har blitt definert som «service-profit chain», altså kjeden/sammenhengen mellom service og profitt, og det som ligger i mellom; de ansatte (Grönroos, 1991); Rucci, Kirn og Quinn, 1998). Med bakgrunn i denne forståelsen, blant annet med bakgrunn i service-profitt kjeden, kan man si at EBBE-rammeverket på mange måter reflekterer en ny måte å tenke på. Dette rammeverket avspeiler i større grad dagens samfunn hvor man blant annet vet at tertiærnæringen i samråd med rask teknologisk utvikling spiller en stadig økende rolle, med det som resultat at et sunt forhold mellom ansatte og kunder ikke kan undervurderes (Campbell, 2003).

EBBE-rammeverkets teoretiske grunnlag baserer seg i stor grad på litteratur hentet fra teoriområder som intern branding-ledelse (internal branding management), internkommunikasjon, intern markedsføring og litteratur innenfor intern relasjonsmarkedsføring. For å forstå rammeverkets oppbygning og struktur bør det nevnes at det dreier seg om tre hovedområder (King og Grace, 2010):

- Intern branding ledelsespraksis (Fritt oversatt)
- Effekter av intern brandingkunnskap (Fritt oversatt), og
- Effekter med Intern *branding-ledelse* (Fritt oversatt).

Disse tre hovedområdene indikerer at rammeverket er konsentrert rundt praksis for intern branding, effekter av brandingkunnskap og konkrete fordeler med å fokusere på intern branding-ledelse, såkalte EBBE-benefits (King og Grace, 2010). Med bakgrunn i disse tre hovedområdene ble det definert 10 hypoteser, som alle ble testet og funnet ulik statistisk støtte til. Ut ifra oppgavens definerte rammer om formidling av verdier, vil hele rammeverkets oppbygning være relevant å fokusere på.

2.3.1 INTERN BRANDING LEDELSESPRAKSIS

De første 6 hypotesene i rammeverket dreier seg om praksis innen intern branding, hvor det videre trekkes frem viktige komponenter i form av påvirkningsforhold i hypoteser. Disse komponentene er åpenhet i organisasjonen, informasjons- og kunnskapshåndtering og H-factor, altså i hvilken grad man behandler ansatte og andre menneskelig gjennom blant annet gjensidig respekt, troverdighet og stimulans mot definerte mål for virksomheten.

Informasjonshåndtering dreier seg i denne sammenheng om hvordan man bearbeider innsamlet informasjon om blant annet ansattes holdninger og syn på hvordan man forholder seg til definert brand, og hvordan dette igjen formidles til de ansatte. Dette gjøres for å videreutvikle effektive arbeidssituasjoner og beslutningsprosesser, og vil være helt essensielt for å arbeide effektivt med utvikling av intern branding. Innsamling av denne type informasjon baserer seg på selskapets struktur og informasjonskanaler, og vil derfor kunne variere fra selskap til selskap, og ha varierende grad av pålitelighet og troverdighet. Dette gjøres gjerne gjennom ulike kanaler som f. eks medarbeiderundersøkelser, og danner videre grunnlag for intern informasjon i virksomheten. Siden dette tas opp som en viktig brikke i rammeverket har jeg valgt å gå dypere i forståelsen av kommunikasjon og informasjon i et selskap, en tråd som hentes opp igjen senere i oppgaven.

For å følge opp målsetningen om å videreutvikle en effektiv prosess med intern branding, understrekes det at ledelsen kontinuerlig må bearbeide de ansattes forhold til selskapets brand, nettopp for å øke deres bevisstnivå, og igjen skape engasjement og involvering (King og Grace, 2010). Dette gjøres blant annet gjennom å fokusere på åpenhet. Åpenhet sees på som en særdeles viktig del i arbeidet med intern branding, og er noe som må bearbeides gjennom blant annet støtte fra ledelsen og konstruktive sosialiseringprosesser. De ansattes selvstendige holdninger og graden av involvering i deres arbeidssituasjon vil også være forhold som vil påvirke graden av opplevd åpenhet. Åpenhet er sterkt relatert til opplevd kunnskapsdeling (King og Grace, 2010), og det faktum at man er likestilt i selskapet. Dette vil således kunne påvirke vår atferd gjennom våre holdninger, og det understrekes derfor at flere av komponentene i rammeverket henger nøye sammen.

Kunnskapsdeling handler her om hvordan de ansatte får kunnskap om selskapets definerte brand, og hvordan dette gjøres på en mest mulig effektiv måte. Dette gjøres for å sikre at de ansatte har den informasjon og kunnskap som kundene skal kunne forvente, særlig om dette er definert gjennom deres verdigrunnlag, f. eks i Thon Hotels gjennom Profesjonell. Disse to komponentene er i stor grad retningslinjer for hvordan man skal utarbeide verktøy i selskapet,

mens H-factor i stor grad handler om noe helt annet. Det er vanskelig å definere krav til at man på et hotell f. eks skal skape en varm atmosfære, som Thon Hotels har gjort. Dette dreier seg om blant annet organisasjonskultur, og selskapets selvstendige håndtering av ansatte og integrering av deres behov og ønsker. Kunnskap anses som viktige ledd i menneskelig og organisasjonsmessig utvikling, og det antas at dette bare vil øke i fremtiden med teknologisk utvikling og globale trender (Quintas, 2002). Menneskelige behov vil være totalt forskjellig, men enkelte trekk og behov vil gå igjen. Dette dreier seg om f. eks å bli behandlet på en verdig måte uavhengig av stilling, hvordan man konkret snakker og gir beskjeder og hvordan man totalt sett oppleves som menneske. Alle mennesker har et visst behov for å bli sett og anerkjent, involvert og integrert i et miljø, og dette bør ligge som en del av en organisasjonskultur (Schuler og Jackson, 1987). Dette er også forhold som vil påvirke hvordan man jobber med kunnskaps- og informasjonsdeling, og vil derfor kunne sees på en som grunnleggende faktor for effektiv intern branding (King og Grace, 2010), og jeg velger derfor å drøfte dette noe mer inngående.

2.3.1.1 ORGANISASJONSKULTUR

Organisasjonskultur er et begrep som kan være vanskelig å definere, men som mange beskriver gjennom å si «Det er slik vi gjør det her». I dette ligger det en tanke om uformell struktur, altså struktur som man tilsynelatende ikke kan ta og føle på. Denne beskrivelsen er noe upresis, og følgende to definisjoner kan derfor trekkes frem:

« (...) Et mønster av grunnleggende antagelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon- og som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene. (...)» (Schein, 1987:7).

« (...) De sett av delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles når medlemmer samhandler med hverandre (...)» (Bang, 2005:21).

Av første definisjon kan man lese at organisasjonskultur dreier seg om et slags fundament for organisasjonene, definert i en gruppesetting, og at dette over tid i vil kunne påvirke hvordan man oppfatter, tenker og føler. Viktige komponenter her er altså hvordan disse retningslinjene blir skapt, og hvordan disse kan utvikles og implementeres. Den andre definisjonen uttrykker også samhandling mellom aktører, og får også frem at man skaper seg et fundament i organisasjonen som det styres etter. Jeg kommer ikke til å gå veldig dypt inn i å forklare organisasjonskultur som fenomen, men kommer til å beskrive noen sider av teorien.

Man kan i stor grad dele inn organisasjonskultur i tre nivå (Schein, 1985), hvor man tenker seg at man har noen grunnleggende antakelser i bunn, som gjerne er basis i alle organisasjoner. Videre definerer man noen verdier/normer som gjelder for organisasjonen, som i stor grad vil være forskjellig ut fra organisasjon til organisasjon. Disse to første delene betraktes som usynlige og immaterielle fenomen, og som antas å skulle ligge i aktørene ubevisst og bevisst ved beslutninger og atferd (Denison og Mishra, 1995).

I organisasjonskulturen tenkes det også at man kan oppleve atferd og artefakter som uttrykker denne kulturen. Dette kan være gjennom konkrete ting som bilder og statuer, men også gjennom konkret atferd fra medarbeider i organisasjonen (Denison, 1990). I Thon Hotels går det historier om en spesiell type artefakt, som i stor grad uttrykker noe av kulturen, nemlig Olav Thons frokost. Dette dreier seg om at alle hotell skal kunne tilby gjestene Kruskakli og Kefir, som et ledd i en sunn frokost. Dette er et meget godt eksempel på ujaleri og det å være litt uhøytidelig, men som også uttrykker en ønsket kultur rundt om på hotellene.

Hva kan man da tenke seg at fokus på organisasjonskultur bidrar til? En av hovedfunksjonene kan sies å være at den bidrar til å øke medarbeidernes identitetsfølelse (Denison, 1990). Man tenker seg også at engasjementet hos de ansatte kan øke, at kulturen klargjør, skaper mening og identitet for medarbeiderne i organisasjonen (Denison og Mishra, 1995).

Organisasjonskulturen bygger gjerne på at det har vært en sterk grunnlegger/leder med klare tanker om verdiskapning, strategier og visjon/verdigrunnlag (Schein, 1985). Her vil det være naturlig å trekke frem Olav Thon som grunnlegger av Thon Hotels. Hans atferd med lange arbeidsdager, stort pågangsmot, svært konkurranseorientert og disiplinert, gjenspeiler seg i organisasjonskulturen. Dette kan trekkes mot «leading by example», altså lederen som rollemodell (Marcoulides og Heck, 1993). Man kan også tenke seg, ut ifra den første definisjonen, at kulturen oppstår gjennom felles erfaring og forståelse som man får gjennom samvær i jobben. Dette dreier seg i stor grad om å skape et klima i organisasjonen som baserer seg blant annet på åpenhet og involvering, for så å oppnå det ønskede samspillet (Hofstede, 1993).

Edgar Schein (1985) påpeker at fellesskap er et nøkkelbegrep når en snakker om betydningen av kultur. Dette dreier seg om at de fleste av oss har behov for sosial tilhørighet, aksept, og anerkjennelse (Van Maanen og Schein, 1979). Det hevdes at sosialisering av kulturen er den viktigste faktoren for at individet skal oppnå dette, og identifisere seg med medlemmene i gruppen (Schein, 1990). I en organisasjon kan man gjennomføre mange ulike tiltak for å øke sannsynligheten for at nye medarbeidere skal tilpasse seg normene og verdiene i gruppen. Schein (1990) hevder blant annet at en viktig sosialiseringsteknikk vil bestå av å sette opp

felles opplæringsprogram. I Thon Hotels gjennomføres det kurs for nyansatte hvor det blant annet er fokus på å øke deres kunnskapsnivå og å skape god service. Det de egentlig gjør er å vise til konkrete atferdsmønstre som er ønskelig, altså ulike artefakter, og gjennom ulike settinger implementere selskapets normer og verdigrunnlag for at dette igjen skal være styrende for deres atferd ute på hotellene. I pausene på disse kursene spilles det musikk, hvor deres visjon, serviceløfte og verdigrunnlag presenteres, alt for å forsøke å få inn i de nyansatte hva man ønsker at de skal leve etter som Thon-ansatt. Man skaper på så måte en slags standard man skal forsøke å leve etter i sin konkrete arbeidshverdag. Det vil blant annet være med på å formidle kulturen ved at det utvikles en felles terminologi blant de ulike avdelingene på hotellene. En annen metode presentert av Schein (1985) er mentorveiledning, der et erfarent medlem av organisasjonen lærer bort erfart kunnskap til en ny ansatt. Fordelen med et slikt sosialiseringssopplegg er at internaliseringen av kulturen skjer på et personlignivå, og læringen kan legges opp deretter og spille på trekk ved medarbeiderens personlighetstrekk, kompetansenivå, og forventinger til jobben (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Mentorveiledning har blitt mer og mer vanlig i bedrifter i Norge, men brukes i svært liten grad i Thon Hotels.

Over ble det trukket frem noen sider av EBBE-rammeverket relatert til intern branding, og flere ulike forhold som kan påvirke denne prosessen. Ved implementering av organisasjonens verdigrunnlag vil det imidlertid være konkrete utfordringer linket til formidlingen, noe som kan sies å være gjennomgående tema for effektene, og er derfor er neste del av oppgaven.

2.3.2 EFFEKTER AV INTERN BRANDING-KUNNSKAP

Mens det over ble fokusert på praktiske vinklinger av intern branding management, er neste del av rammeverket knyttet til effektene disse praksisene bidrar til. Gjennom kunnskapsdeling stimulerer man de ansatte til å være mer bevisst på hva bedriftens branding betyr for dem, og hvordan man kan arbeide mot oppnåelse. Dette henger nøye sammen med en forståelse for bakenforliggende faktorer som rasjonalitet rundt beslutningsmyndighet, og hvordan samspillet ansatte, kunder og service henger sammen. Man tenker seg videre at gjennom kunnskap og bevisstgjøring blir de ansatte mer «committed», altså engasjert i selskapet, og dermed mer involvert og interessert i å gjøre en bedre jobb. Hele denne prosessen er en kompleks prosess som stadig er i endring. Kompleksiteten dreier seg om at kunnskap er noe som skiller seg fra person til person, likeså deres involvering i bedriften. Man tenker seg likevel at gjennom engasjement og involvering, basert på blant annet informasjon, kunnskap og menneskelige hensyn, vil ansatte i stor grad oppleve sterkere tilhørighet til selskapet og igjen levere bedre arbeidsinnsats og fremstille selskapet på en mer positiv måte ovenfor utenforstående aktører

som kunder, potensielle investor og andre (King og Grace, 2010), noe jeg synes er svært interessant og derfor ønsker jeg å gå noe dypere inn på dette.

2.3.2.1 ORGANISASJONSENGASJEMENT

Organisasjonsengasjement («Commitment») er en jobbholdning som kan settes på lik linje med jobbtilfredshet og handler om tilknytningen man har til organisasjonen man jobber i (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Organisasjonsengasjement kan defineres som «(...) Den relative styrken i individets identifikasjon med og involvering i en spesiell organisasjon(...)» (Kaufmann og Kaufmann, 2009:216). Viktige forhold man her vurderer er hvor vidt medarbeiderne har tro på organisasjonen og dens holdninger, om man er villig til å være fleksibel for organisasjonen, jobbe hardt for å nå mål og om arbeideren ønsker å fortsette i organisasjonen (Mathieu og Zajac, 1990)

Man skiller gjerne mellom tre ulike former for forpliktende engasjement (Meyer og Allen, 1991; Meyer, Allen og Smith, 1993). Det ene kan sies å være engasjement som baserer seg på kontinuitet. Dette dreier seg ikke om at man ønsker å jobbe for organisasjonen, men i hvilken grad man har «råd» til å slutte. Man kan ha investert mye tid og ressurser i jobben at det ville koste for mye å slutte, relativt sett. Det andre kan man kalle for «affektivt engasjement», som kan sies å være at man ønsker å jobbe for organisasjonen fordi organisasjonens og individets verdier og visjoner stemmer godt overens. Man kan tenke seg at det blir opprettet en slags psykologisk kontrakt mellom individet og organisasjonen ved at organisasjonen er med på å oppfylle individets mål, og individet på sin side er med på å oppfylle organisasjonens målsetninger. Man kan her tenke seg en gjensidighet knyttet til oppnåelse av målsetninger. Tredje formen er normativt engasjement, som dreier seg om den sosiale delen ved en organisasjon. Gjennom sosiale relasjoner kan man ha knyttet bånd til de andre medarbeiderne, med det som resultat at man trives svært godt i miljøet i organisasjonen og dermed ikke ønsker å avslutte disse relasjonene ved å slutte i jobben. Både medarbeidere og ledende ansatte vil påvirke dette, og det er i samspillet mellom disse aktørene at engasjementet i stor grad etableres og utvikles (Meyer og Allen, 1991).

I en bedrift har ledelsen gjerne stor påvirkningskraft på medarbeidernes utvikling av positiv identifikasjon. Salancik (1977) besvarte spørsmålet «Hva skaper forpliktende engasjement hos arbeidere?», ved å vise til fire påvirkningsfaktorer; Salancik (1977):

- **Synlighet.** Ved synlighet mener Salancik at det er viktig å få gitt tilbakemelding og gi medarbeidere anerkjennelse for den jobben de gjør, slik at de føler seg sett.

- **Tydeliggjøring.** I tillegg til at man ser den enkelte medarbeideren, er det viktig å tydeliggjøre denne anerkjennelsen, for eksempel ved å finne måter å offentliggjøre den enkeltes innsats overfor andre.

- **Irreversible goder.** Organisasjonen kan gjennom å tilby de ansatte belønninger som er sterkt bundet opp mot organisasjonen knytte medarbeiderne sterkere til seg. Det kan være alt fra bedriftsbarnehage eller eiendeler i organisasjonen. Dette knytter medarbeideren til arbeidsplassen og kan øke forpliktende engasjement.

- **Personlig ansvar.** Dette dreier seg både om å gi medarbeideren ansvar for sine arbeidsoppgaver, men også om å kunne tilby en jobb som er tilpasset personens egne ønsker og ferdigheter og at man kan tilby fleksible arbeidsordninger. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

Utviklingen av medarbeidernes holdninger og tilknytning til organisasjonen kan være delta-kende til å definere et konstruktivt og positivt arbeidsmiljø og man kan oppnå stor grad av jobberikelse blant medarbeidere (Einarsen og Skogstad, 2001). Arbeidsmiljø forstås her som en generell betegnelse som omfatter totaliteten av det fysiske, sosiale og psykologiske miljøet vi møter i jobbene våre (Einarsen og Skogstad, 2001). Men det er imidlertid ikke bare ledelsen som påvirker arbeidsmiljøet. Jobbatferd er et produkt av en rekke ytre og indre faktorer (Grønhaug m. fl. 2003). Dette er i det hele tatt et svært komplekst samspill. Medarbeidere som har utviklet et sterkt forpliktende engasjement yter mer, tar på seg flere arbeidsoppgaver og vil forbli lenger i jobben (Randall, 1990).

Forpliktende organisasjonsengasjement kan føre til at medarbeidernes holdninger og verdier blir mer like organisasjonens, som igjen vil kunne føre til en sterkere følelse av tilhørighet (Mathieu og Zajac, 1990). Det er relativt tydelig at organisasjonsengasjement og motivasjon henger sammen, og gjennom anerkjennelse av dette samspillet, vil man kunne oppleve engasjerte og motiverte medarbeidere, som totalt sett arbeider mot organisasjonens overordnede målsetninger (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Engasjement og motivasjon baserer seg i stor grad på at man deler en felles tro på organisasjonens målsetninger og strategien for å nå disse. Atferdsverdiene i blant annet Thon Hotels bunner ut i konkrete og ikke-konkrete handlinger, som i sum antas å skulle påvirke i beslutningsprosesser og andre situasjoner. Dette er i stor grad karakteristika av organisasjonskultur, og viser ytterligere rammeverkets kompleksitet og hvordan ulike deler henger sammen.

2.3.3 EFFEKTER MED INTERN BRANDING-LEDELSE

Som de andre delene av EBBE-rammeverket er også denne delen sammensatt av noen hypoteser. Denne delen er videre delt inn i fire, ut ifra de ulike fordelene med fokus på intern bran-

ding. Disse fire delene er i rammeverket definert som «EBBE-benefits», som i klartekst indikerer at det finnes noen konkrete fordeler med rammeverket, og dets oppbygning er som følger, (King og Grace, 2010):

- Positiv representasjon i tråd med selskapets brand (fritt oversatt)
- Medarbeider-tilfredshet (fritt oversatt)
- Ansattes ønske om å bli værende (fritt oversatt)
- Positiv omtale av arbeidsplassen (WOM) (fritt oversatt)

En viktig oppgave for ledelsen i dagens organisasjoner er å holde på sine ansatte, og dermed bevare selskapets kompetanse på en best mulig måte. Det vil også være svært viktig for en organisasjon å fokusere på at de ansatte omtaler sin arbeidsplass med positivt fortegn, da det er disse som i prinsippet kjenner organisasjonen best og en negativ omtale vil derfor kunne utløse mange negative krefter. Tilfredshet på arbeidsplassen er en svært kompleks og utfordrende oppgave for ledelsen, mye med bakgrunn i ulike menneskers preferanser i hva som motiverer og stimulerer. Den røde tråden i det jeg har nevnt over er motivasjon, noe som vil være grobunn for at alle de fire delene fra rammeverket vil kunne karakteriseres som fordeler, og ikke ulemper (King og Grace, 2010). Med bakgrunn i dette ønsker jeg å drøfte litt rundt begrepet motivasjon og hvordan dette kan knyttes til fordelene nevnt over, få frem hva dette vil kunne bety for en organisasjon og vise kompleksiteten i begrepet.

2.3.3.1 MOTIVASJON

Motivasjon kan defineres som «(...) de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til, og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til mål-oppnåelse» (Kaufmann og Kaufmann, 2009:93). Man kan imidlertid dele motivasjonsteoriene grovt inn mellom ytre og indre motivasjonsdrivere, og forskere som Uri Gneezy og Aldo Rustichini (2000) viser til undersøkelser som sier at konsekvenser for handling og intensiteten av disse ikke vil være de samme for ytre og indre motiverte medarbeidere. I følge de Amerikanske forskerne Deci og Ryan (1985) er ytre motiverte personer drevet av faktorer som er utenfor selve arbeidsaktiviteten, som for eksempel lønn og prestisje. Derimot er den motivasjonen som ligger i selve utførelsen av arbeidet regnet som indre motivasjon og bunner ut i behov for mestring og utvikling av kompetanse og selvbestemmelse (Hannagan, 2008). Ytre motivasjon er belønning i tradisjonell forstand i form av lønn og bonuser. Indre motivasjon er i motsetning til den ytre motivasjonen noe som ligger innebygd i selve arbeidsutførelsen. Den har utgangspunkt i behovene om blant annet kompetanseopplevelse og selvbestemmelse. Med

bakgrunn i dette kan man si at den ytre motivasjonen gir grunnlag for å dekke de tre første nivåene i Maslows (1954) behovsteori (biologiske-, sikkerhets- og sosiale behov).

Hackman og Oldhams (1976) jobbkarakteristika modell omhandler faktorer ved selve arbeidet og regnes som teoretisk grunnlag for indre motivasjon. Dette ligger i arbeidskarakteristika som selvstyring, feedback, variasjon, oppgavens verdi og identifikasjon med oppgaven, som i sum ligger til grunn for tilfredsstillelse av individets grunnleggende vekstbehov (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Disse behovene finner vi igjen i andre teoretiske bidrag som blant annet hygiene- og motivasjonsfaktorene i Herzbergs to-faktorteori (1959). Som eksempel på ytre motivasjonsteori kan Lockes diskrepansteori (1969) nevnes, som fokuserer på individets forventninger til belønning ut ifra resultatet av det man utfører. I følge Mitchell og Larsons syntesemodell (1987) for motivasjon og ytelse i arbeidslivet, regnes de sosiale likeverdsteoriene som ytre motivasjonsteorier, mens anerkjennelse og sosial tilknytning regnes som grunnleggende elementer for tilfredsstillelse av overskuddsbehov og derfor som indre motivasjonsfaktorer (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Høy indre motivasjon er i følge Deci og Ryan (1985) et mer effektivt alternativ enn ytre motivasjonsfaktorer på lang sikt fordi det er en energi som i stor grad driver seg selv (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Kaufmann og Kaufmann (2009) påpeker imidlertid at i jobber preget av begrenset med variasjon og krav til kompetanse, kan ytre belønninger bli svært betydningsfullt for å motivere medarbeiderne til høyere ytelse. Kuvaas (2005) fant at medarbeidere i lavkompetanseyrker vil motiveres av ytre belønninger, samtidig fant han en negativ sammenheng mellom ytre belønninger og indre motivasjon (Kuvaas, 2005). Videre påpeker undersøkelser at ytre motivasjonsfaktorer knyttet til resultater, spesielt materielle goder, tar fokuset bort fra gleden ved å utføre arbeidet (Jenkins, Gupta, Mitra og Shaw, 1998). Med utgangspunkt i Lockes diskrepansteori (1969) kan dette forklares med at når høyt indre motiverte mennesker blir pålagt en ytre belønning med lavere valens enn forventet, skapes et gap mellom det medarbeideren forventer og det den ytre belønning gir (Locke, 1969). Jenkins m. fl. (1998) fant at fokus på at ytre belønninger relatert til resultat kan føre til fusk og mindre fokus på organisasjonens langsiktige målsetninger. Med bakgrunn i dette kan det tenkes at belønninger med ytre motivasjon i en bedrift med høyt indre motiverte medarbeidere kan ha negativ virkning (Jenkins m. fl. 1998). Flere studier viser også at det er klare sammenhenger mellom indre motivasjon og villigheten blant arbeiderne til å ta på seg ekstra oppgaver, hjelpe andre medarbeidere og lavere turnover-intensjoner (Kuvaas, 2005). Dette kan direkte knyttes til fordelene som ble funnet i EBBE-rammeverket, og underbygges derfor av annen teori.

2.4 KOMMUNIKASJON OG FORMIDLING

Med bakgrunn i påstanden nevnt tidligere om at formidlingen av verdier antas å ha sider som er dysfunksjonelle vil det være naturlig å trekke frem teoribidrag innenfor kommunikasjon. Kommunikasjon kan konkret defineres som en prosess hvor en person, gruppe eller organisasjon formidler en type informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon (Hannagan, 2008). Denne definisjonen er konkret, men samtidig tvetydig. Konkret i form av at det dreier seg om to aktørgrupper som deler en form for informasjon, tvetydig i den grad at formidling i dag skjer på svært så ulike måter enn tidligere, dette vil således påvirke denne prosessen. Formidling av verdier foregår både internt og eksternt i virksomheten, men jeg velger å fokusere på den interne siden, gjennom å se på den interne kommunikasjonen. Intern kommunikasjon kan defineres som

«(...) Informasjonsflyt og utveksling av ideer og synspunkter mellom ledere og med arbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter og deler av organisasjonen.» (Erlien, 2006:17).

Kommunikasjonen som foregår internt i en virksomhet karakteriseres gjerne gjennom å være uformell, formell, og graden av å være planlagt eller ikke-planlagt. Dette henger i stor grad sammen med organisasjonens type, størrelse og bransje (Kitchen og Daly, 2002). Intern kommunikasjon må klart skilles fra begrepet intern informasjon, hvor hovedskillet baserer seg på at kommunikasjon er prosessen med å formidle et budskap eller en melding, mens informasjon i stor grad er selve budskapet (Erlien, 2006). Tidligere i oppgaven ble det skrevet noe om inntoget av transformasjonsledelse med der tilhørende inkludering, motivering og stimulering av ansatte, noe man kan tenke seg at henger sammen med bred kommunikasjon i virksomhetene, og en videre forståelse av kommunikasjonsprosessen.

Kommunikasjonsprosessen starter gjerne med informasjonskilden, altså avsenders bakgrunn og forståelse rundt det budskapet man sender. Denne delen av prosessen dreier seg om å være tydelig i sitt budskap så mottaker ikke misforstår budskapet, og at måten det formidles på avspeiler avsenders tankesett (Grenness, 1999). I dag vil kommunikasjonskanalene være av svært betydelig type og omfang, og valg av kanal er derfor ekstra viktig, da dette kan påvirke hvordan budskapet oppfattes og hvordan det kan bli omdefinert fra avsender til mottaker, det er derfor viktig at det velges rett kanal for rett type budskap (Mann og Stewart, 2000).

I Thon dreier kommunikasjonskanalene seg mye om direkte informasjon gjennom mail og telefon til hotellene, og videre på hotellene gjerne gjennom intranett og åpne kilder som opp-

slagstavler. Ved å benytte seg av standardløsninger vil man kunne unngå at noen aktørgrupper misoppfatter budskapet, og også at alle får den informasjonen de skal ha (Hannagan, 2008). Utover i denne prosessen vil det kunne være forstyrrelser som bidrar til at budskapet blir endret, og at det vil kunne misforstås. Dette kan i følge Clampitt (2005) unngås gjennom tre prinsipper (Arrow, circuit og dance) ved at man kan være svært tydelig så ingen misforstår budskapet (Arrow), man kan tilpasse prosessen gjennom en kontinuerlig prosess mellom de ulike aktørene (circuit) og man kan passe på at budskapet tilpasses de ulike avdelinger (dance), aktørgrupper osv. for å sikre seg at alle forstår og anerkjenner budskapet. Dette vil totalt sett kunne bidra til å begrense forstyrrelser i sendt budskap, og videre bidra til at prosessen blir mest mulig konstruktiv (Clampitt, 2005). Dette beskriver i stor grad en enkel kommunikasjonsmodell hvor man har en avsender og mottaker, med typisk eksempel i konkrete beskjeder i en organisasjon. Dagens samfunn og organisasjonsliv krever imidlertid en kontinuerlig kommunikasjonsprosess, hvor flere aktører bidrar, og hvor budskap skapes, sendes og endres kontinuerlig (Harris, 2002). Dette kan man løse gjennom utvikling av kommunikasjonsprosessen, med å integrere ansatte som ledd i prosessen. Dette kan gjøres gjennom ”downward”, ”upward” og ”horizontal” kommunikasjon (Hyman og Mason, 1995). Disse typene indikerer flyten av informasjon i en bedrift, hvor man skille mellom kommunikasjon mellom typisk ledende ansatte og medarbeidere, og horisontal kommunikasjon mellom ansatte.

Downward kommunikasjon dreier seg om typisk kommunikasjon mellom ledelse og ansatte, hvor man gjerne informerer om omsetningsmål, sykefravær (HMS) og generell bedriftsinformasjon (Erlien, 2006). Dette gjøres gjerne gjennom jevnlig avdelingsmøter, hvor målet gjerne er å *informere* avdelingen om hvordan de ligger an i forhold til tidligere måneder og år. Måloppnåelse og informasjonsdeling sikrer at de ansatte får med seg ny informasjon, og at nyansatte integreres på en konstruktiv måte. Gjennom året gjennomføres det gjerne medarbeiderundersøkelser, som det i etterkant informeres om, og som brukes for å vurderes avdelingens og bedriftens totale utvikling fra tidligere. Gjennom muntlige plenumsmøter sikrer man seg at alle får informasjonen på lik måte, og at de oppleves som likeverdige, og man unngår dermed forstyrrelser i prosessen.

Upward kommunikasjon dreier seg at medarbeidere kommuniserer ”oppover” i organisasjonen, typisk gjennom forslagsbokser, tilbakemeldingsskjemaer osv. (Hannagan, 2008). Denne typen kommunikasjon baserer seg gjerne på involverte ansatte, og kan bidra til at enkelte ansatte opplever seg som anerkjente fra ledelsen fordi de nettopp deltar i kommunikasjonsprosessen, og tas indirekte med i beslutningsprosesser (Hyman og Mason, 1995). Dette er relativt

vanlig i Norge i dag. I Thon Hotels har de jevnlig kontakt med ansatte og ansattes representanter, noe som sikrer denne tilbakemeldingen. Videre skal det i hotellkjeden være åpenhet for kritiske synspunkter fra de ansatte, og man skal oppleve at man blir verdsatt i bedriften, noe f. eks atferdsverdien "Engasjert" understreker.

Horizontal kommunikasjon er kommunikasjon som foregår på samme «nivå» i organisasjonene, og som typisk kan eksemplifiseres gjennom at medarbeidere kommuniserer seg i mellom på ulike måter. Denne type kommunikasjon er gjerne karakterisert som uformell, fordi den gjerne foregår som muntlig tale, eller gjennom enkle kommunikasjonskanaler, og man kan tenke seg at denne kommunikasjonen skiller seg fra den kommunikasjonen som blir formidlet ovenfor ledende ansatte (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Siden mye informasjon flyter mellom medarbeidere vil det kunne være hensiktsmessig å ha en link med ledelsen i organisasjonen, samtidig som man må skille mellom denne og det som ble definert som «Upward kommunikasjon». Blir grensene tvetydige kan man oppleve at medarbeidere bevisst holder tilbake meninger og informasjon for å unngå å bli oppfattet som en tyster blant sine «egne», det er derfor viktig at denne rollen er troverdig og tillitsfull (Erlie, 2006). I norske organisasjoner er denne rollen gjerne en tillitsvalgt, som skal formidle synspunkter «oppover» og «nedover» i organisasjonen.

I en bedrift som Thon Hotels er kommunikasjon en svært kompleks prosess, sett ut ifra geografisk spredning, og med svært ulikt markedsgrunnlag fra hotell til hotell. Hovedkontoret distribuerer imidlertid ut informasjon til hotellene, og styrer dermed hotellene ut ifra tanken om tilnærmet lik informasjon til alle. Samtidig understrekes det at hotelldirektørene i samråd med ledergruppene har frihet til å gjennomføre lokale tiltak, de arbeider med andre ord aktivt med å følge opp atferdsverdien «Lokal» gjennom lokal tilpasning. Tilbakemeldinger fra medarbeidere gjennomføres i stor skala i Thon Hotels, med det som formål å utvikle seg best mulig, og dermed møte morgensdagens kundebehov på en konstruktiv måte.

2.4.1 FORMIDLING AV VERDIER

Formidling av verdier internt i virksomheten dreier seg mye om tydelighet og integrering av ansatte som ledd i prosessen med utvikling av verdiene (De Chernatony m. fl. 2004). Mange virksomheter kan slite med at overordnede verdier ikke implementeres i den daglige driften, som også er en antagelse i denne oppgaven. Kommunisering internt i virksomheten og eksternt vil være viktige ledd i en slik prosess, med fokus på verdier og kultur, som tversgående tema. Som EBBE-rammeverket vil man i større grad integrere de ansatte som ledd i utvikling og formidling av verdiene. Overordnet kommunikasjon i en virksomhet kan være meget kom-

pleks, og kan sees på som en tredelt funksjon, hvor de ulike funksjonene vil være formet forskjellig (De Chernatony m. fl. 2004):

1. «Ledelses-kommunikasjon» (Fritt oversatt)
2. «Marketing-kommunikasjon» (Fritt oversatt)
3. «Organisasjons-kommunikasjon» (Fritt oversatt)

«Ledelses-kommunikasjon» dreier seg om formidling av ulike former for budskap til interne og eksterne stakeholdergrupper, som f. eks kunder, ansatte og eiere. «Marketing-kommunikasjon» er det man gjerne tenker på som tradisjonell markedsføring ved at man kommuniserer et definert budskap til potensielle og eksisterende kunder, det være seg tilbud av ulike slag, formidlet gjennom direkte kontakt (mail, telefon osv.), reklame osv. «Organisasjons-kommunikasjon» dekker resten av spekteret kommunikasjon i en virksomhet. Dette kan være PR-funksjoner, investortilknyttet kommunikasjon og generell kommunikasjon internt i bedriften. Formidlingen av verdier internt i virksomheten antas å foregå mest gjennom «Ledelses-kommunikasjon» og «Organisasjons-kommunikasjon», mens kundene gjerne treffes gjennom «Marketing» og «Organisasjons-kommunikasjon» (De Chernatony m. fl. 2004).

«Living the brand» dreier seg om at de ansatte forstår verdiene som formidles, og at de igjen formidler dette til ens kunder. For i størst grad å påvirke de ansatte på en mest mulig konstruktiv måte, antas det at man må starte allerede ved rekruttering og ansettelse i virksomheten, på den måten knytter de ansatte seg til verdiene helt fra starten av (De Chernatony m. fl. 2004). Rekrutteringsprosessen vil i denne sammenheng være svært viktig for å få de ansatte til å bli bevisste på organisasjonens verdier. Ved oppstart i en bedrift vil mentorprogrammer, symbolske ritualer og tydelighet rundt verdigrunnlaget være viktige ledd i denne bevisstgjøringen (De Chernatony m. fl. 2004). Ved en utvelgingsprosess vil man i noen grad kunne vurdere hvilke personer som antas å passe organisasjonens verdigrunnlag, siden det antas at de med relativt likt personlig verdigrunnlag i større grad vil leve ut organisasjonens verdigrunnlag i praksis (De Chernatony m. fl. 2004). Dette indikerer at ved å tydeliggjøre bedriftens verdigrunnlag alt i stillingsannonsen i stor grad vil kunne trekke til seg de kandidatene som vil passe inn i organisasjonen. Denne prosessen baserer seg i stor grad på nyansatte, hva så etter hvert i ansettelsesforholdet, eller de eksisterende ansatte?

HR-tiltak som følger opp eksisterende ansatte antas å være særdeles viktig. Det kan være en rekke ulike tiltak som oppleves som stimulerende for de ansatte, og som bidrar til å utvikle prosessen med «living the brand» blant de ansatte. Konstruktive system for forfremmelse, personlig utvikling og prestasjoner vil kunne stimulere til å fokusere på selskapets verdi-

grunnlag. En viktig faktor vil også kunne handle om rollemodeller, i form av eksisterende ansatte. De eksisterende ansatte og avdelingslederne vil i stor grad være sees på som rollemodeller for nyere ansatte, og hvis denne aktørgruppen lever ut brandet/verdiene, vil man kunne se at nyansatte vil gjøre det samme. Fast internpost i form selskapets nyhetsbrev vil kunne formidle gladsaker, og bidra til en positivitet i virksomheten, som vil kunne effektivisere prosessen med intern verdiformidling. Kulturelle artefakter, som del av en organisasjonskultur, er de konkrete tiltak som gjøres i virksomheten og som de ansatte vil kunne oppleve i hverdagen som stimulerende til ”rett” atferd. Viktigheten av å konkretisere verdiene i daglige gjøremål er svært viktig, og kan gjøres gjennom å fortelle om konkrete eksempler på atferd basert i ulike verdier, og gjennom involvering i prosessen med å utvikle verdiene (De Chernatony m. fl. 2004).

I Thon har man fokusert på å etterleve LUPE-verdiene, og man har også fokusert på at ledelsen i både Thon Hotels og Thon gruppen skal etterleve dem for å sette eksempel. Dette vil i stor grad oppleves som et artefakt, som indikerer at man vil kunne oppleve forskjell fra Thon til andre hotellkjeder med bakgrunn i nettopp dette. Dette bidrar til konkretisering, «leading by example», og formidling om troverdighet.

Måling av ansattes forståelse rundt verdiene vil være svært viktig, dette for å danne seg et bilde av hvordan organisasjonens medlemmer oppfatter prosessen. Dette gjøres, blant annet i Thon, gjennom medarbeiderundersøkelser, og bidrar til dypere forståelse, noe som også bidrar i prosessen med kontinuerlig utvikling (De Chernatony m. fl. 2004).

2.5 LEDELSENS ROLLE I INTERN BRANDING

Ledelse kan i dag sees på som en mangfoldig og kompleks oppgave i forhold til at en leder skal kunne bekle mange ulike roller. Ut ifra perspektivet om formidling av verdier kan man si at en leder har fire hovedoppgaver og at disse omkranses og påvirkes av stakeholdergrupper som samfunnet rundt, ansatte og ledende ansatte i virksomheten (Prilletsensky, 2010). Blant disse fire hovedoppgavene finner man blant annet klarhet rundt verdier. Dette indikerer at noe av det viktigste en leder skal drive med er å være klar på hva verdiene betyr, og hvordan disse skal etterleves, først da opplever man at stakeholdergruppene anser verdiene som reelle (Prilletsensky, 2010). Videre skal en leder være tydelig rundt dens betraktninger og synspunkter på verdier, interesser og maktgrunnlag, nettopp for å unngå uklarheter i organisasjonen og tvetydighet i beslutningsprosesser. Dette henger nøye sammen med det første om klarhet rundt verdiene, hvor det er det reelle som er i sentrum, og ikke noe kunstig iscenesatt system. For at man skal oppnå en vellykket prosess med formidlingen vil ledelsen ha en stor oppgave i å få

stakeholdergruppene, særlig de ansatte, til å få eierskap til de såkalte VIP'ene. Eierskap handler også om tilhørighet, og dette bygger blant annet på at ansatte bør delta i konstruksjon og bearbeidelse av verdigrunnlag og forming av organisasjonens grunnprinsipper, først da vil man oppnå et reelt forhold. Det kollektive perspektivet tydeliggjøres ved at både ansatte og ledende aktører skal opptre nettopp til det beste for flest mulig. Det bør med andre ord ikke være stor avstand mellom liv og lære.

Effektiv formidling baserer seg blant annet på at medarbeiderne er motiverte, at de føler et ekstra engasjement for sitt arbeid og at kommunikasjonskanalene i organisasjonen er optimale (Prilleltensky, 2000). Motivasjon blant mennesker er i dag en kompleks prosess, og bør være under kontinuerlig utvikling (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

2.6 OPPSUMMERING AV PROBLEMSTILLING

For å holde fokus på problemstillingen og underproblemstillingene gjennom hele oppgaven kan disse raskt gjentas, og oppsummeres. Underproblemstillingene antas å skulle henge sammen med hovedproblemstillingen, og hele dynamikken er utarbeidet og endret gjennom flere runder.

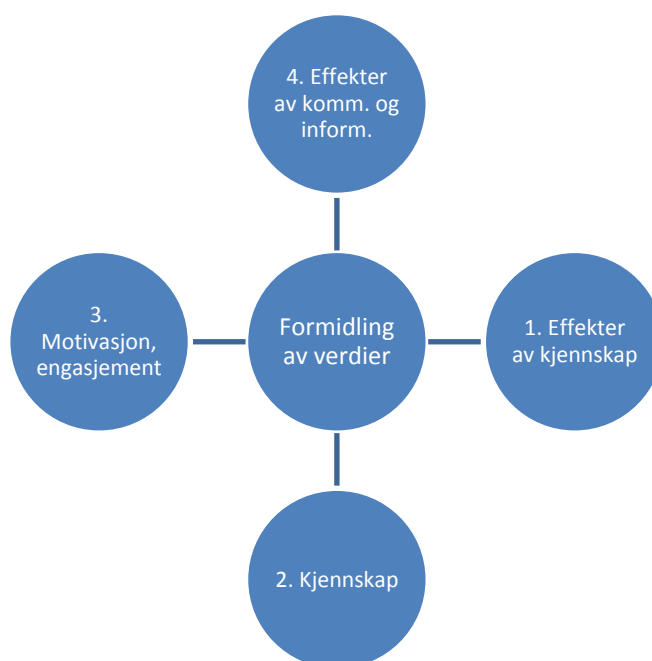
Hovedproblemstillingen er som følger:

- A. Hvordan fungerer formidlingen av verdier på avdelingsledernivå i Thon Hotels?

Underproblemstillingene er som følger:

Med bakgrunn i dette kan følgende underproblemstillinger defineres:

1. Hvilke effekter vil kjennskap til verdigrunnlaget kunne gi Thon Hotels?
2. Hvor stor kjennskap har avdelingslederne til verdigrunnlaget og selskapets visjon?
3. Hvordan opplever avdelingslederne at viktige komponenter som blant annet motivasjon og engasjement håndteres?
4. Hvilke effekter vil fokus på internkommunikasjon og informasjon kunne gi, sett i forhold til verdiformidlingen?



Figur 3; Konseptuell modell; problemstilling, forfatter

3.0 HYPOTESER OG ANTAGELSER

I denne delen av oppgaven vil jeg fremlegge og begrunne hypotesene og de grunnleggende antagelsene jeg har valgt for oppgaven. Hypotesene vil jeg teste rent statistisk og gjennom regresjonsanalysen komme med en antydning på sammenheng, mens antagelsene vil basere seg på blant annet gjennomsnittsmålinger. Først vil jeg fremlegge antagelsen knyttet til selve formidlingen, som i stor grad kan sees på som hovedantagelsen, og som er den oppgaven bygger, og som henger direkte sammen med problemstillingen. Deretter presenterer jeg de andre hypotesene og antagelsene jeg har hatt som utgangspunkt for arbeidet med oppgaven.

3.1 FORMIDLING OG KJENNSKAP TIL VERDIER/VISJON:

Formidling av verdier internt i virksomheten dreier seg blant annet om tydelighet rundt selskapets fremtidige målsetninger, kommunikasjon, langsiktighet og kontinuerlig tilpasning (De Chernatony m. fl. 2004). Mange virksomheter kan oppleve det som problematisk at overordnede verdier ikke implementeres i den daglige driften, og at ønsket atferd derfor ikke blir som ønsket. Dette kan bunne ut i problemstillinger tilknyttet blant annet teknologi og menneskelig svikt og interesse. Thon Hotels har gjennom flere år arbeidet med å formidle selskapets visjon og verdigrunnlag, blant annet gjennom kurs, og man vil da kunne lure på om ansatte faktisk har tatt til seg noe av dette, eller om de har latt dette flyte rett forbi dem. Gjennom spørsmål som f. eks «Hva er visjonen til Thon Hotels», vil man kunne måle nettopp dette. Med bakgrunn i samtaler med HR-avdelingen og egeninteresse definerte jeg to antagelser tilknyttet mangelfull formidling og kjennskap, og en hypotese tilknyttet effekter med tilsvarende.

HYPOTESE H1: Kjennskap til selskapets verdigrunnlag påvirker «EBBE-benefits»¹

ANTAGELSE 1: Formidlingen av verdigrunnlaget oppleves som mangelfull.

ANTAGELSE 2: Avdelingslederne har lite kjennskap til verdigrunnlag/ visjon.

3.2 MOTIVASJON OG ENGASJEMENT

I teoridelen ble det skrevet en del om motivasjon og engasjement, som antas å være viktige brikker i effektiv verdiformidling (King og Grace, 2010). Man vil derfor kunne lure på hvordan det står til blant de ansatte i hotellkjeden, hvor vidt de opplever seg som motiverte, engasjerte, og igjen hvor åpne de vil kunne være for å ta del i verdiformidlingen. Med bakgrunn i dette definerte jeg antagelser tilknyttet motivasjon og engasjement, og to hypoteser tilknyttet effekter av H-factor og rolleklarhet.

¹ EBBE-benefits; Positiv representasjon, tilfredshet, villig til å bli værende, positiv omtale (King og Grace, 2010)

HYPOTESE H2: H-factor påvirker «EBBE-benefits»

HYPOTESE H3: Rolleklarhet påvirker «EBBE-benefits»

HYPOTESE H4: Engasjement påvirker «EBBE-benefits»

ANTAGELSE 3: Avdelingslederne er motiverte og engasjerte,

ANTAGELSE 4: Avdelingslederne er mer indre motiverte enn ytre,

3.4 KOMMUNIKASJON OG INFORMASJON

Gjennom flere møter, samtaler og kurs har jeg personlig opparbeidet meg en relativt god innsikt i selskapets verdigrunnlag og totale situasjon. Jeg opplevde for øvrig en noe blandet forståelse på kurset, og jeg lurer derfor på om respondentene som har svart, opplever noe av det samme. Dette bunnet ut i blant annet en delt forståelse i hvordan ens atferd i best mulig grad kunne knyttes opp mot verdigrunnlaget, sånn at man visste hvordan man skulle oppføre seg i ulike situasjoner. Med bakgrunn i dette definerte jeg følgende:

HYPOTESE H5: Internkommunikasjon påvirker «EBBE-benefits»

HYPOTESE H6: Informasjon påvirker «EBBE-benefits»

ANTAGELSE 5: Det formidles mest informasjon om daglige aktiviteter til fordel for informasjon om visjoner/verdier, og det foregår mest gjennom uformelle kanaler.

Hypotese:	Avhengig var.	Uavhengig var.
Hypotese 1	«EBBE-benefits»	Kjennskap
Hypotese 2	«EBBE-benefits»	H-factor
Hypotese 3	«EBBE-benefits»	Rolleklarhet
Hypotese 4	«EBBE-benefits»	Kommunikasjon
Hypotese 5	«EBBE-benefits»	Informasjon
Hypotese 6	«EBBE-benefits»	Engasjement

Tabell 1 – Hypoteser, forfatter

Antagelse:	Avhengig var.
Antagelse 1	Mangelfull formidling
Antagelse 2	Lite kjennskap til verdier/visjon
Antagelse 3	Lite motiverte/engasjerte
Antagelse 4	Mer indre enn ytre motiverte
Antagelse 5	Type/frekvens av informasjon

Tabell 2 – Antagelser, forfatter.

4.0 METODE

En viktig del av denne oppgaven består av å planlegge og å gjennomføre en undersøkelse. Dette gjøres for å kunne opparbeide seg en forståelse av et fenomen som defineres gjennom en problemstilling, og som innsamles på en bestemt måte. Jeg skal undersøke faktorer tilknyttet Thon Hotels, og gjennom data som baserer seg på ansatte i Thon Hotels skal jeg kunne opparbeide meg en forståelse av en definert problemstilling. Med bakgrunn i blant annet ressurser og tid vil det være naturlig å velge en undersøkelse som baserer seg på innhenting av data over internett.

Prosessene rundt problemstilling er nevnt over, og repeteres naturligvis ikke her. Det viktige vil være å få frem at det er sammenheng mellom de ulike delene av oppgavene, og at disse totalt sett skal bidra til å forme en konstruktiv metodisk prosess med det som mål å samle inn data og deretter opparbeide seg en forståelse for et fenomen. Gjennom kontakt med HR-avdelingen i Thon Hotels ble det raskt tydelig at man ønsket å få frem hva mengdene av avdelingsledere rundt om på hotellene mente om et definert område rundt verdier, siden de sentralt vurderte at de hadde liten forståelse for nettopp dette. Det faktum at jeg kommer som ekstern vil også kunne bidra til at jeg muligens får frem et noe mer nyansert bilde av situasjonen, enn om de selv hadde gjennomført en liknende undersøkelse.

4.1 FORSKNINGSDESIGN

Med bakgrunn i det som er skrevet over vil undersøkelsesdesignet følge denne strukturen. Behandlingen av det metodiske vil bli fokusert mest på den kvantitative undersøkelsen av avdelingslederne, og i noe mindre grad på den kvalitative tilnærmingen gjennom intervjuer og observasjon med HR-avdelingen. Det viktige vil være å få frem at jeg i stor grad har benyttet meg av metodetriangulering, altså en miks av metoder. Den kvalitative tilnærmingen har jeg brukt som bakgrunnsinformasjon, noe som vil bli bygget ut ved å hente informasjon fra hjemmesiden, som da er offentlig åpen informasjon. Det vil bli også bli benyttet sekundærdata i form av annen åpen informasjon.

Problemstillingen vil definere hvordan den videre metodiske prosessen vil være i forhold til om man forsker ekstensivt eller intensivt, hhv. i bredde eller dybde. Man skiller gjerne mellom det å forsøke å beskrive et fenomen eller det å forklare et fenomen, ut ifra kausalt eller deskriptivt design. Mens det kausale designet vil si at man forsøker å forklare en sammenheng av fenomener, årsak-virkning sammenheng, vil det deskriptive designet være et forsøk på å beskrive et fenomen gjennom ulike måter å studere fenomenet på. Dette kan gjøres over tid

gjennom å beskrive en endring, definert som en tidsserieundersøkelse, eller man kan uttale seg på et gitt tidspunkt for å beskrive dagens situasjon, definert som en tverrsnittsundersøkelse. Jeg bestemte meg tidlig for at jeg ønsket å skrive oppgaven om Thon Hotels, noe som innebærer at hele oppgaven er knyttet opp mot en konkret bedrift, noe som defineres som en casestudie (Johannessen m. fl. 2005). Casestudier kan med fordel kombinere både kvalitativ og kvantitativ metode, nettopp for å kunne oppnå både bred og dyp informasjon om en gitt case (Johannessen m. fl. 2005), noe jeg har gjort. Kombineres dette kommer vi frem til hva jeg har benyttet meg av:

- En beskrivelse av en case (casestudie) på et gitt tidspunkt (tverrsnitt) gjennom kvalitative møter, observasjoner og intervjuer, og en kvantitativ internettbasert undersøkelse mellom 14. mars og 26. mars 2012, og
- En bred innsamling av data (ekstensiv) gjort med bakgrunn av flest mulig respondenter innenfor de begrensningene jeg hadde i den kvantitative undersøkelsen. Totalt sett ble undersøkelsen sendt til 172 respondenter, fordelt på ulike avdelingsledere i kjeden. Totalt sett mottok jeg 96 svar, noe som gir en tilfredsstillende svarprosent på 56 % (Johannessen, 2009).

4.2 KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE

Metodevalg vil for denne oppgaven være i form av primærdata, altså innsamling av data for egen forskning, gjort selv, siden dette også er noe av tanken med masteroppgaven. Ut ifra det som er alt er skrevet vil oppgavens empiri bygge hovedsakelig på primærdata, som igjen kan fordeles på to metoder; Kvantitative og kvalitative metoder.

Kvantitativ metode er en metode som undersøker harddata; det vil si at det er forskning som omgjør variabler til tall. Kjennetegn ved den kvantitative metode er at den er ekstensiv, at det er få variabler og mange enheter, det vil si at det er konkret informasjon som forskeren er interessert i, og som kommer frem under gjennomføringen av den aktuelle metoden (Johannessen m.fl. 2005). Forskningen er deduktiv fordi forskeren har stor grad av forhåndskunnskap om det aktuelle tema, noe som gjerne kan basere seg på andre undersøkelser, f.eks. som jeg gjorde gjennom intervjuer, møter og observasjoner. Hypoteser og teorier lages på forhånd og testes. Kvantitative metoder er formaliserende og innehar høy grad av standardisering. De er preget av kontroll, spørsmål som er definerte på forhånd, definerte svaralternativer og dataregistrering. Den vanligste måten å utføre kvantitativ metode på er gjennom spørreundersøkelser og internettbaserte surveys. Det som karakteriserer et spørreskjema er at det er lukkede spørsmål med svaralternativer som er formulert på forhånd. Samme undersøkelse sendes til

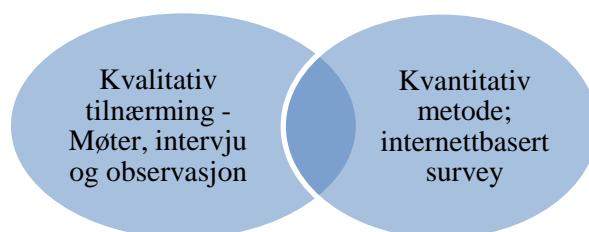
alle undersøkelsesobjektene, dette for å oppnå et best mulig generaliseringsnivå og for å tilnærme seg en forståelse av virkeligheten.

Kvalitativ metode er en metode for innsamling av data hvor man konsentrerer seg om noen få enheter og undersøker disse grundig. Til forskjell fra den kvantitative metoden er det altså få enheter og mange variabler, noe som igjen betyr at mye informasjon fremkommer under gjennomføringen av den aktuelle metoden (Askheim og Grenness, 2008). Gyldigheten eller validiteten i den kvalitative forskningen kan være stor fordi forskeren får inngående kunnskaper om det respondenten synes og mener. Dette skiller seg tydelig fra den kvantitative metoden som i stor grad ikke oppnår en dypere forståelse for hva undersøkelsesobjektet mener om det aktuelle fenomenet. Denne metodens måte å samle inn data på kan være gjennom individuelle åpne intervjuer, ulike former for gruppeintervju, fokusgrupper og observasjon (Askheim og Grenness, 2008). Kvalitativ metode inneholder stor grad av fleksibilitet og forskeren kan få med seg små detaljer og nyanser hos respondentene, og kravet til generalisering til et større utvalg vil gjerne være mindre viktig enn ved kvantitativ metode.

4.3 VALG AV METODE FOR DATAINNSAMLING

Mine første møter med HR-avdelingen i Thon Hotels, allerede høsten 2011, kan i stor grad karakteriseres som en kvalitativ tilnærming for å opparbeide seg kunnskap og informasjon om et felt. Gjennom flere samtaler med åpne spørsmål, fikk jeg god og relevant innsikt i organisasjonen og kunne dermed utarbeide en videre plan for oppgaven, og spørsmål til den kvantitative undersøkelsen. Denne innsamlingen av informasjon ble ikke gjort på noen standardisert måte, men gjennom ca. 5 møter høsten 2011, 1 observasjon på kurs vinter 2012 og noe kontakt på mail/telefon gjennom hele perioden.

For å følge opp problemstillingen om formidling, ønsket jeg å gjøre dette med kvantitativ metode siden jeg ønsker å oppnå et større bilde av faktorer tilknyttet Thon Hotels gjennom en internettsurvey. Valget av en internettbasert undersøkelse kan begrunnes på flere måter gjennom at jeg for det første hadde begrenset med midler. Man vil ved denne måten unngå å fysisk levere ut spørreskjema, man benytter seg av pc og internettets gode muligheter for å nå mange på kort tid. Tidsaspektet er allerede nevnt, og jeg så det også som en selvfølgelighet å hente inn data gjennom internett fordi man når mange man vanligvis ikke ville nådd fysisk.



Figur 4, Kvalitativ/Kvantitativ metode, forfatter.

4.4 UTVALG AV RESPONDENTER OG STØRRELSEN PÅ UTVALGET

Valg av respondenter vil være en viktig del av prosessen, det er disse som sitter på informasjonen det søkes etter. Uavhengig av metode vil det ikke være mulig å spørre alle, det må gjøres et utvalg som er tilfredsstillende representativt. De vi ønsker at undersøkelsen skal si noe om kaller vi vår teoretiske populasjon, noe som betyr at vi ønsker å oppnå en forståelse av at vårt utvalg skal utgjøre et representativt bilde av populasjonen (Jacobsen, 2005).

Det kan helt konkret skilles mellom to ulike måter for utvalg av enheter, noe som vil gi ulike bilder av utvalget og spille inn på generaliseringsnivået av undersøkelsen. Disse to ulike måtene er ikke-sannsynlighetsutvalg og sannsynlighetsutvalg (Johannessen m.fl. 2005). Det som tydeligst skiller disse to måtene er hvorvidt man søker etter utvalg helt tilfeldig, altså at alle i prinsippet har like stor sannsynlighet for å bli valgt ut som respondenter eller ikke. Ved ikke-sannsynlighetsutvalg velges det gjerne ut respondenter med bakgrunn i bekvemmelighetsårsaker, at de selv melder seg til å svare eller at man tar en skjønnsmessig vurdering av populasjonen og deler inn i grupper. Ved sannsynlighetsutvalg velges respondentene ut tilfeldig og man sikrer dermed at alle i prinsippet kan delta i undersøkelsen. Det kan velges ut helt tilfeldig, man kan trekke ut et utvalg, og man kan dele inn i grupper som er tilfeldig valgt ut.

I den kvalitative vinklingen ble utvalget i stor grad definert av seg selv, gjennom at jeg var i kontakt med HR-avdelingen. Totalt sett er det tre personer jeg har hatt direkte kontakt med i denne avdelingen. På kurset snakket jeg med flere, uavhengig av deres bakgrunn, og fikk dermed god innsikt i ulike vinklinger og synspunkter. Totalt sett betyr dette at utvalget i den kvalitative delen i stor grad kan sees på som ikke-sannsynlighetsutvalg.

I den kvantitative undersøkelsen var utvalget mitt avdelingsledere rundt om i Norge, totalt uavhengig av kjønn, alder osv. I første omgang hadde jeg ca. 200 respondenter fordelt mellom avdelingsleder og direktører. Vi vurderte det imidlertid slik at hotelldirektørene ikke skulle være med i utvalget siden det var avdelingsledernes kunnskaper og synspunkter jeg var ute etter, og direktørene ville da kunne påvirke dette resultatet. Etter gjennomgang av respondent-listene, endte jeg da opp med 172 respondenter, fordelt på *norske* hoteller, og oppnådde en svarprosent på 56 % (96 svar), noe som antas å være tilfredsstillende (Johannessen m. fl. 2005). Det vil med andre ord være en viss form for blanding siden det vil benyttes ikke-tilfeldig utvalg ut ifra stilling i virksomheten, og tilfeldig utvalg ut ifra variabler som kjønn, alder osv. Det er flere forhold som spiller inn på antall enheter i undersøkelsen som er nødvendig å nevne, og det viktigste er ofte økonomi, omfang og tidsperspektiv (Johannessen m. fl. 2005).

4.5 INNSAMLING AV DATA

Innsamling av kvantitativ data ble gjort gjennom datainnsamlingsverktøyet Questback. Questback er en vanlig måte å benytte ved internettbaserte undersøkelser. Den baserer seg på at hver bruker må ha tilgang til pc og en nettleser, og hvor jeg som innsamler distribuerer ut undersøkelsen til respondentene gjennom lister med mailadresser. I denne sammenheng benyttet jeg meg av Thon Hotels' adresselister over funksjonene ved hotellene, som f. eks kjøkkensjefen ved et gitt hotell. Svarene man får i retur blir dernest samlet i ulike format, og man kan dermed bruke verktøyet videre for å lage oversikter over innsamlet materiale. For å skape økt interesse for å svare fikk en tilfeldig utvalgt respondent et weekendopphold for to ved et fritt valgt Thon Hotel i premie, et tilfeldig utvalg jeg stod for. For å få flest mulig til å svare på undersøkelsen blir det gjerne sendt ut en påminnelse om å svare (Johannessen, 2009), noe jeg gjorde to ganger. Ved disse to påminnelsene så jeg noe økning av innkommende svar.

4.6 MÅLING - OPERASJONALISERING

Operasjonalisering av oppgaven vil være viktig fordi man her definerer en oversikt over tilsiktede svar vi ønsker ut ifra undersøkelsen, og i tillegg gi uttrykk for eventuelle begrep og uttrykk benyttet i spørsmålene (Johannessen m.fl. 2005). Det essensielle her er på forhånd å sikre at vi får stilt intervjuobjektet de riktige spørsmålene som er relevante for oppgaven, og at intervjuobjektet forstår de ulike spørsmålene. Det vil i denne prosessen være ønskelig å avfeie eventuelle misforståelser som kan oppstå i intervjuprosessen som kommer senere. Før spørreundersøkelser eller intervju blir gjennomført bør spørsmålene testes for å finne ut om de fungerer og eventuelt gjøre endringer ut ifra disse tilbakemeldingene (Johannessen m.fl. 2005). Det er viktig å få kartlagt dette før undersøkelsen gjennomføres, så man slipper å få inn misforståtte svar.

Ved utformingen av spørreskjemaet bør det fokuseres på å ha enkle begreper som alle forstår hensikten med og hvilken tilknytning de ulike begrepene har til spørsmålene. Det kan være lurt å ha korte og konkrete spørsmål samt unngå for mange ledende og doble spørsmål. Starten av undersøkelsen er gjerne spørsmål som alle kan svare på og som ikke folk føler er for følsomme. Disse tingene bør gjøres for å ikke ødelegge dynamikken i undersøkelsen (Jacobsen, 2005). Først presenterer jeg kontrollvariablene, deretter spørsmålene tilknyttet de uavhengige variablene. Til hvert spørsmål er det en henvisning til hvor spørsmålet er hentet fra, og det er stort sett to eller flere spørsmål for å sikre tilfredsstillende validitet og reliabilitet.

4.6.1 KONTROLLVARIABLE

4.6.1.1 ALDER, KJØNN OG LENGDE I THON HOTELS

Målgruppen for undersøkelsen i forhold til alder kan sies å være hele spektret, altså fra 16 til 66+, spriket mellom respondenter vil med andre ord kunne være hele 50 år. Det vil være interessant å finne ut av om det er ulike meninger basert på alder, også om det er ulik kunnskap. Mange av de yngste vil være relativt nyansatte, og er derfor del av dagens Thon Hotels. Mange av de eldre vil kunne være personer som har vært ansatt lenge, også før hotellkjedens «fødsel» i 2005, og disse vil kunne ha svært ulik formening om f. eks Thon Hotels' verdier og målsetninger. Det er imidlertid verdt å merke seg at jeg har valgt ut avdelingsledere som respondenter, noe som i praksis betyr at den yngste aldersgruppen (16-25 år) antas å utgjøre en relativt liten gruppe. Det opplyses også om at flere av avdelingslederne gjerne er personer som har jobbet seg opp som til avdelingsleder etter år som f. eks resepsjonister og bookingmedarbeidere. Alder vil med andre ord gjerne henge sammen med lengde i ansettelsesforhold. Innen hotellbransjen er det mye utskiftning blant personell, spesielt i storbyene, det er derfor spurt om totalt antall år i Thon Hotels, ikke antall år der man jobber i dag. På denne måten vil man kunne avspeile ulikheter mellom de som har jobbet lenge innen kjeden, og de som er relativt nye. Kjønn er med for å vurdere om det er forskjeller mellom kvinner og menn, og om dette kommer tydelig frem i undersøkelsen. Det antas på forhånd at forskjellene mellom kjønnene ikke nødvendigvis er så store, men det vil likevel være interessant å ha med for se dette i praksis. Innen spesielt noen avdelinger på hotellene er det gjerne flere kvinner enn menn, f. eks innen renhold, og det antas at avdelingslederne her også gjerne er kvinner.

1. Hvor gammel er du?
2. Hvilket kjønn er du?
3. Hvor lenge har du arbeidet i Thon Hotels? (totalt)

4.6.1.2 GEOGRAFISK SPREDNING

Thon Hotels er spredt over hele landet med rundt 70 hoteller. Hotellene styres svært forskjellig ut ifra lokal forankring, men likt ut ifra at de styres etter regional ledelse. Noen regioner kan ha god innsikt i kjedens tankesett, mens noen har dette i mindre grad. Det vil derfor være interessant å se om det er forskjeller mellom de ulike regionene, særlig mellom f. eks regionen Oslo/Sør og andre regioner, hvor det er store forskjeller målt etter antall hotell. Er det slik at de regionene med flest hoteller også er de som har mest innsikt, eller er dette helt tilfeldig?

4. Hvor i landet jobber du?

4.6.1.3 UTDANNELSESBAKGRUNN OG ARBEID

Utdannelsesbakgrunnen henger gjerne sammen med hva slags type jobb man har, f. eks kokk, og servitør. Det vil kunne være forskjeller mellom profesjonenes kunnskapsnivå, og dette vil igjen kunne sees i kunnskaper om selskapets verdier. Avdelingslederne ved de ulike avdelingene skal i teorien ha gjennomgått de samme basiskursene, og er også en del av hotellenes ledergruppe. Dette betyr i praksis at de skal kunne ha noenlunde samme kunnskapsnivå om hotellkjeden. Typiske førstetjeneste-avdelinger som resepsjon antas likevel å kunne ha noe mer kunnskaper for å møte kundenes ønsker og behov med en relativ ballast.

5. Hva slags utdanning har du?

6. Innen hvilken avdeling arbeider du?

4.6.1.4 PERSONALANSVAR

Alle respondentene vil være avdelingsledere i Thon Hotels, men det vil kunne være ulikheter mellom disse i forhold til om de har personalansvar. Noen har ikke personalansvar, f. eks på enkelte hoteller hvor bookingsjefen kanskje er den eneste på bookingavdelingen. Noen har derimot personalansvar for relativt mange personer, f. eks husøkonom på store hoteller.

7. Har du personalansvar?

8. Hvor mange har du direkte personalansvar for? (Routing)

4.6.2 VARIABLE KNYTTET TIL ORGANISASJONSVERDIER

Siden oppgavens formål dreier seg om formidling av verdier, og å vurdere hvordan dette fungerer i hotellkjeden, vil det være naturlig å vurdere kjennskap til verdigrunnlag og visjon. Dette er en konkret underproblemstilling, og det vil gjennom undersøkelsen bli spurt indirekte og direkte om konkret kjennskap, nettopp for å vurdere om respondentene oppfatter dette. Gjennom kjennskap til en bedrifts verdigrunnlag antas det at medarbeidere blir mer involvert og bevisst på selskapets strategiske målsetninger, noe som igjen kan bidra positivt for selskapets økonomiske målsetninger (Prilleltensky, 2000). Jeg velger videre å trekke inn Humanfactor (H-factor) som en variabel, med bakgrunn i at dette i stor grad antas å være en av flere forutsetninger for en vellykket prosess i forhold til formidling av verdier (Prilleltensky, 2000), (King og Grace, 2010). Rolleklarhet henger sammen med konkretisering av arbeidsoppgaver, og det faktum at man opplever forutsigbarhet i arbeidet, og det faktum om ens leder er dyktig til å knytte selskapets verdigrunnlag opp mot daglige arbeidsoppgaver, noe som er viktige brikker i effektiv formidling (King og Grace, 2010). Spørsmålene tilknyttet dette var derfor som følger:

Nr. i undersøkelsen	Spørsmål:	Variabel	Kilde:
19b	Jeg har et bevisst forhold til atferdsverdiene i Thon Hotels	Kjennskap og formidling	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
19a	Jeg kjenner godt til atferdsverdiene i Thon Hotels	Kjennskap og formidling	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
27	Totalt sett, hvordan opplever du at atferdsverdiene i Thon Hotels formidles?	Kjennskap og formidling	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
19	Internt i Thon Hotels fortelles det om situasjoner hvor medarbeidere har gjort noe spesielt positivt (f.eks service)	Kjennskap og formidling	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
22b	Jeg ble presentert for Thon Hotels' verdigrunnlag og visjon da jeg startet i jobben	Kjennskap og formidling	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
19d	Jeg føler meg som en respektert og verdsatt medarbeider	H-FACTOR	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
19c	Jeg føler at jeg har tillit fra min leder til å utføre en god jobb	H-FACTOR	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
22c	Min leder er dyktig til å knytte Thon Hotels' verdier opp mot daglige arbeidsoppgaver	ROLLEKLARHET	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
22	Jeg vet hva som forventes av meg når jeg er på jobb	ROLLEKLARHET	QPS NORDIC, 2001
22a	Jeg vet hvordan jeg skal oppføre meg i tråd med Thon Hotels' verdigrunnlag	ROLLEKLARHET	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
21a-j	Kan du nevne Thon Hotels' atferdsverdier? (Flervalg)	Kjennskap og formidling	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
23	Kjenner du til visjonen til Thon Hotels?	Kjennskap og formidling	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
24	Ev. Hva er den?		

Tabell 3 – Spørsmål til «Organisasjonsverdier», forfatter.

4.6.3 VARIABLE KNYTTET TIL MOTIVASJON OG ENGASJEMENT

Undersøkelsen vil starte med å undersøke hvordan respondentene forholder seg til motivasjon. Det vil brukes spørsmål fra QPS, og fra EBBE-rammeverket. Bakgrunnen for å stille spørsmål rettet til motivasjon og engasjement henger sammen med at dette knyttes opp mot jobbinvolvering og åpenhet i organisasjonen, og at dette påvirker internt kommunikasjon og formidling av verdier (King og Grace, 2010). Videre vil det bli spurt om graden av storytelling i organisasjonen, som ledd i å kommunisere «gladsaker», og dermed kommunisere konkrete eksempler på atferd utover det som gjerne er påkrevd i arbeidet, noe som antas å virke positivt i organisasjonen (De Chernatony m. fl. 2004). Det er tatt med spørsmål som indirekte spør om indre og ytre motivasjon, og hvordan de stiller seg til påstander tilknyttet engasjement, f. eks om de er villig til å gjøre noe utover konkrete arbeidsoppgavene i sin stilling.

Nr. i undersøkelsen	Spørsmål:	Variabel	Kilde:
11	Å utvikle seg personlig gjennom jobben	Indre motivasjon	QPS NORDIC, 2001
11a	Å få god lønn og materielle goder	Ytre motivasjon	QPS NORDIC, 2001
11b	At arbeidet er konfliktfritt OG velordnet	Ytre motivasjon	QPS NORDIC, 2001
11c	Å få opplevelsen av å gjøre noe verdifullt	Indre motivasjon	QPS NORDIC, 2001
11d	At arbeidet er trygt med fast inntekt	Ytre motivasjon	QPS NORDIC, 2001
11e	At det fysiske arbeidsmiljøet er fritt for farer og helseskader	Ytre motivasjon	QPS NORDIC, 2001
11f	Å kunne bruke min fantasi og kreativitet i arbeidet	Indre motivasjon	QPS NORDIC, 2001
13	Oppmuntret din nærmeste leder deg til å delta i viktige avgjørelser?	Lederskap	QPS NORDIC, 2001
13c	Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?	Lederskap	QPS NORDIC, 2001
13b	Thon Hotels inspirerer meg virkelig til å yte mitt beste	Engasjement	QPS NORDIC, 2001
18b	Mine arbeidskolleger er vanligvis villige til å tilby hjelp hvis jeg trenger	Engasjement	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
20	Alle forhold tatt i betraktning, hvor viktig og betydningsfull er jobben for deg? (Rangering)	Engasjement	QPS NORDIC, 2001

Tabell 4 – Spørsmål til «Motivasjon og engasjement», forfatter.

4.6.4 VARIABLE KNYTTET TIL INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON

Siden oppgaven dreier seg om formidling av et budskap, uttrykt gjennom organisasjonens verdier, vil det være naturlig å stille spørsmål tilknyttet informasjon og kommunikasjon. Dette knyttes direkte opp mot EBBE-rammeverket, som indikerer at graden av informasjonsdeling i organisasjonen blant annet bidrar til økt grad av «intention to stay» (King og Grace, 2010). Det blir spurt om hva slags type informasjon de mottar, og hvordan denne mottas, noe som påvirker beslutningsmyndighet og forholdet mellom aktørene i organisasjonen (Erlien, 2006). Spørsmålene tilknyttet dette var som følger:

Nr. i undersøkelsen	Spørsmål:	Variabel	Kilde:
16	I Thon Hotels har vi jevnlig medarbeiderundersøkelser	Kommunikasjon	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
16a	I Thon Hotels brukes tilbakemeldinger fra medarbeidere som ledd i å utvikle kjeden	Kommunikasjon	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
16b	Thon Hotels er dyktige til å kommunisere hvorfor ting skal gjøres, ikke bare hvordan	Kommunikasjon	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
16c	Min leder gir jevnlig tilbakemeldinger ved endringer som kan påvirke arbeidsmiljøet	Kommunikasjon	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
17	Hvor ofte får du: Informasjon om daglige rutiner	Informasjon	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
17a	Informasjon om budsjett/resultat	Informasjon	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
17b	Informasjon om verdier og visjoner	Informasjon	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
17c	Informasjon om hotellets stragiske målsettinger	Informasjon	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
15a-f	Hvordan får du informasjon fra din leder? (Flervalg)	Informasjon	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010

Tabell 5 – Spørsmål til «Informasjon og kommunikasjon», forfatter.

4.6.6 RESULTATVARIABLE

For å måle hvilken effekt formidlingen har på respondentene har jeg valgt å måle komponenter fra EBBE-rammeverket, og har derfor definert fire resultatvariable.

4.6.6.1 «ANSATTES POSITIVE REPRESENTASJON»

Her snakker man gjerne om hvordan ansatte opplever å representere selskapet, og hvordan man konkret utøver atferd i sin arbeidssituasjon. Med å anerkjenne de ansattes atferd som ledd i en brandingprosess, vil man kunne nå ut til kunder gjennom de ansatte, men dette fordrer gjerne at dette er reelt, altså at de ansatte virkelig føler stor interesse, og dermed kan smitte dette videre igjen. Her trekker jeg inn spørsmål og teori fra EBBE-rammeverket:

Nr. i undersøkelsen	Spørsmål:	Variabel	Kilde:
26c	Jeg er bevisst på Thon Hotels' verdigrunnlag i ulike situasjoner	«Ansattes positive representasjon»	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
13a	Jeg sier til mine venner at Thon Hotels er en god plass å arbeide	«Ansattes positive representasjon»	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
18d	Jeg har mulighet til å involvere meg når nye planer på hotellet skal gjennomføres	«Ansattes positive representasjon»	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010

Tabell 6 – Spørsmål til «Ansattes positive representasjon», forfatter.

4.6.6.2 «MEDARBEIDER-TILFREDSHET»

Dette handler i stor grad om hvor tilfredse de ansatte er med sin arbeidssituasjon. Dette kan adresseres til det jeg i teorikapittelet skrev om motivasjon og tilfredshet, og hvordan dette påvirkningsforholdet fungerer. Man tenker seg at gjennom forståelse og stimulans, uttrykt gjennom å motivere medarbeidere, vil man kunne oppleve tilfredshet på arbeidsplassen (King og Grace, 2010), som igjen bidrar til effektiv formidling av verdier (De Chernatony, 2004).

Nr. i undersøkelsen	Spørsmål:	Variabel	Kilde:
18a	Jeg føler at min jobb er interessant og stimulerende	«Medarbeider-tilfredshet»	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
18	Min leder forstår mine problemer og behov	«Medarbeider-tilfredshet»	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010

Tabell 7 – Spørsmål til «Medarbeider-tilfredshet», forfatter.

4.6.6.3 «ANSATTES ØNSKE OM Å BLI VÆRENDE»

Dette dreier seg om hvor vidt de ansatte ønsker å bli værende i organisasjonen, og det dreier seg også noe om forutsigbarhet (King og Grace, 2010). Dette kan knyttes opp mot at de ansatte opplever engasjement («Commitment») til selskapet og derfor ønske å bli værende. Viktige forhold man her vurderer er hvor vidt medarbeiderne har tro på organisasjonen og dens holdninger, om man er villig til å være fleksibel for organisasjonen, jobbe hardt for å nå mål og om medarbeideren ønsker å fortsette i organisasjonen (Mathieu og Zajac, 1990)

Nr. i undersøkelsen	Spørsmål:	Variabel	Kilde:
26d	Jeg har planer om å bli værende i Thon Hotels i mer enn 2 år	«Ansattes ønske om å bli værende»	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
18c	Vi har jevnlig ulike sosiale samlinger	«Ansattes ønske om å bli værende»	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010

Tabell 8 - Spørsmål til «Ansattes ønske om å bli værende», forfatter.

4.6.6.4 «ANSATTE OMTALER SIN ARBEIDSPASS POSITIVT (WOM)»

Dette dreier seg om hvor vidt de ansatte snakker positivt om selskapet utad, og kan sees som et svært viktig ledd i prosessen om internal branding, og som er noe av det som EBBE-rammeverket trekker frem som viktig og utfordrende i dagens konkurranseutsatte marked. Gjennom kunnskapshåndtering stimulerer man de ansatte til å være mer bevisst på hva bedriftens branding betyr for dem, og hvordan man kan arbeide mot oppnåelse. Dette henger nøye sammen med en forståelse for bakenforliggende faktorer som rasjonalitet rundt beslutningsmyndighet, og hvordan samspillet ansatte, kunder og service henger sammen.

Nr. i undersøkelsen	Spørsmål:	Variabel	Kilde:
26	Jeg snakker positivt om Thon Hotels til andre	«Positiv omtale (WOM)»	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
26a	Jeg liker å prate om Thon Hotels til folk jeg møter	«Positiv omtale (WOM)»	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010
26b	Jeg bryr meg virkelig om fremtiden for Thon Hotels	«Positiv omtale (WOM)»	EBBE-rammeverk King og Grace, 2010

Tabell 9 – Spørsmål til «Ansatte omtaler sin arbeidsplass positivt WOM», forfatter.

4.6.7 ÅPNE SPØRSMÅL

Respondentene fikk muligheten til å komme med enkelte skriftlige kommentarer hvis svaralternativene ikke passet dem, og kunne dermed svare «Annet», og deretter fylle inn sitt svar, dette skjedde imidlertid i relativt få tilfeller. Ved spørsmålet, «Har du eksempel på en konkret situasjon hvor din leder motiverte deg?», fikk de muligheten til å skrive et kort svar. Svært få valgte å gjøre dette, kun 7 stykker, og det kommenteres derfor ikke inngående. Ved spørsmålet, «Hva er visjonen til Thon Hotels?», kunne de som svarte «Ja», skrive det de mente var riktig, noe hele 52 respondenter gjorde. Noen av disse svarene vil vises i en tabell senere.

4.7 VALG AV ANALYSE OG SKALA

Gjennom bruk av data og survey som innsamlingsmetode, må man kode de ulike spørsmål mot svaralternativene for å oppnå en forståelse og for å kunne trekke ut noe til en analyse. Dette kan gjøres gjennom 3 ulike måter å dele inn svaralternativene på spørsmålene på, gjennom kategoriske-, rangordnede- og metriske svaralternativer (Jacobsen, 2005). Forskjellene her er hva svarene våre ut ifra svaralternativene gir oss. Med den første måten kan man oppnå en forståelse av en likhet eller ulikhet mellom de som svarer, på neste nivå kan vi knytte de ulike respondentenes svarlikhet eller ulikhet opp mot hverandre og man kan også her rangere dem opp mot hverandre, og i den siste ytterligere ved å rangere dem og i forhold til de andre kategoriene (Jacobsen, 2005). Etter undersøkelsens slutt ble resultatene samlet, og deretter brukte jeg SPSS for å analysere dataene. SPSS er et mye brukt analyseverktøy, som gjør det mulig å analysere store datamateriell samtidig, og hvor det er lagt inn funksjoner for statistisk analyse. Ifølge Johannessen (2009) bør det være minst fem nivåer i en skala, siden man kan begrense muligheten til å gjøre videre statistiske målinger med særlig færre verdier, man vil også kunne ha vanskeligheter for å differensiere svarene hvis svaralternativene blir for få. Siden kvantitativ metode gjerne brukes for å se trender og definere et sammenlikningsgrunnlag, er det viktig at de ulike spørsmålene i undersøkelsen fremstilles likt med tilsvarende skala, så muligheten for sammenlikning fortsatt vil være til stede. Gjennom surveyen har jeg i stor grad anvendt en skala fra 1 til 5, hvor 1 har uttrykt «mest» positiv, og 5 uttrykt «minst» positiv i forhold til en påstand. Noen spørsmål har også skalaer med 6 nivåer, dette for å unngå et potensielt problem med at respondenter velger middelnivåer gjennom undersøkelsen.

4.8 VALIDITET OG RELIABILITET

Når man jobber med undersøkelser vil det være to viktige kriterier som må vurderes for igjen å kunne vurdere hvor god eller mindre god en undersøkelse faktisk er, disse kriteriene baserer seg på å vurdere gyldigheten/*validiteten* og troverdigheten/*reliabiliteten*.

Gyldigheten kan kobles opp mot det å stille riktige og tilsiktede spørsmål til respondentene, og bruke disse svarene opp mot spørsmålene på en riktig måte, sånn at svarene virkelig avspeiler en kobling til spørsmålene, dette kan si noe om hvor reliabel en undersøkelse er (Askheim og Grenness, 2008). Noe som kan gjøres er å benytte seg av fagpersoner innenfor det området man søker etter data fra, sånn at man får validert spørsmålene og at man kan si mer om hvor gyldige spørsmålene vil være. Man kan også forsøke å måle samme fenomen ved hjelp av flere ulike spørsmål som i bunn og grunn gir antydning til svar på fenomenet man ønsker å måle (Johannessen m.fl. 2005). Krav til etterprøvbarhet vil kunne bidra til at økt troverdighet for forskning, siden andre forskere med letthet skal kunne prøve ut det samme som forskeren, og dermed kan man oppnå de samme resultat og styrke resultatenes troverdighet (Askheim og Grenness, 2008).

Generalisering av utvalget til en større gruppe kan være en kilde til feil i oppgaven ut ifra at utvalgets sammensetning ikke vil bli sammensatt av sannsynlighetsutvelging. Dette er mindre viktig i min oppgave, en problemstilling som er nevnt tidligere. Gyldigheten til oppgaven kan bli hemmet av å gjennomføre undersøkelsene over en relativt kort periode. Ses det på andre undersøkelser vil det kunne måles hvordan resultatene mine ble i forhold til andre. Totalt sett bør undersøkelsen i størst mulig grad vurderes som pålitelig. Når jeg til slutt skal vurdere undersøkelsen under ett for å vurdere hvor pålitelig eller upålitelig jeg mener den er, kan jeg se på fire forhold i følge Jacobsen:

1. «Hvor god er påliteligheten?» (Jacobsen, 2005:386)

Her fokuseres det på hvor vidt jeg kan ha gjort feil underveis i undersøkelsen, gjennom f. eks å ha misforstått svar på noen spørsmål og at noen brukere kan ha misforstått noen spørsmål. Jeg kan ikke se at noen spørsmål kan være misforstått gjennom undersøkelsen, eller at jeg har gjort noen spørretekniske feil som kan hemme påliteligheten til svarene jeg har fått. Jeg har heller ingen grunn til å tro at respondentene har blitt påvirket gjennom undersøkelsen eller at jeg har notert feil ned av svarene da dette har vært en internettsurvey. Jobben underveis har vært gjennomført bra.

2. «Hvor god er den begrepsmessige gyldigheten?» (Jacobsen, 2005:387)

Denne kobles opp mot operasjonaliseringen, altså at jeg har målt det jeg hadde som mål i starten av arbeidet, og hvor vidt det var passende å velge den type innsamlingsmetode jeg valgte. Jeg mener at de spørsmålene jeg stilte i undersøkelsen henger tett sammen med operasjonaliseringen jeg lagde før den ble gjennomført, og at svarene jeg har fått passer problemstillingen.

Jeg valgte internettsurvey noe som fungerte effektivt og bra, og hadde vært helt upassende og tungvindt å benytte seg av tradisjonelle spørreundersøkelser på ark.

3. «Hvor god er den interne gyldigheten?» (Jacobsen, 2005:387)

Spørsmålet her er hvor vidt jeg kan trekke konklusjoner med bakgrunn i de dataene jeg samlet inn i surveyen, noe jeg mener jeg kan. Dette med bakgrunn i at jeg fant ut av det jeg ønsket i slutten med de målene jeg hadde i starten av arbeidet. Jeg kunne i prinsippet ha sammenliknet noen av dataene med andre gjennomførte undersøkelser for å få dette bekreftet ytterligere. For å sikre god intern konsistens regnet jeg ut Cronbach's Alpha for hver variabel og spørsmål, i tillegg til en faktoranalyse. Jeg greier ut for dette senere. Jeg refererer til kilden jeg har hentet spørsmålene tilknyttet variablene fra, noe som i teorien sikrer god reliabilitet.

4. «Hvor god er den eksterne gyldigheten?» (Jacobsen, 2005:387)

Her er det spørsmål i bunn og grunn om jeg mener jeg kan generalisere til en større gruppe på bakgrunn av mitt utvalg. Her er det forhold som størrelse på utvalg, ulikheter i utvalget i forhold til f. eks alder, som kan være med å gi meg en mulighet for å generalisere. Jeg hadde i overkant av 170 respondenter, i aldersgrupper fra 16 år og opp til 66+, god spredning i respondentenes bakgrunn, alt dette burde underbygge påstanden om at undersøkelsen har vært gjennomført solid. Målsetningen med oppgaven har imidlertid aldri vært å kunne generalisere til f. eks andre hotellkjeder, eller hotell i andre land, kun å få frem noen trender blant utvalget. Generalisering til andre grupper antas derfor som mindre viktig for min oppgave.

4.9 ETISKE AVVEININGER

Etiske avveininger for oppgaven sees i sammenheng med ulike vurderinger som blir gjort før, underveis og i etterkant av intervjuprosessen. Anonymisering av respondenter er eksempel på en etisk vurdering som kan bidra til å forme svarene respondentene avgir. Sikrer jeg som intervjuer respondentens anonymitet 100 % vil kan det åpne opp for negative karakteristika av ulike forhold i bedriften, til forskjell fra om jeg står fritt til å navngi direkte sitat fra respondenten (Johannessen, 2009). Siden jeg brukte en internettbasert innsamling kan jeg ikke ha påvirket svarene i noen grad da jeg aldri var i samme rom, eller samme sted som en respondent. Jeg har ikke valgt ut mine respondenter på måter som vil kunne være upassende, og heller ikke presset respondentene til å svare på spørsmål de ikke ønsket, da jeg valgte å ha samtlige spørsmål som frivillige i undersøkelsen. Som nevnt tilbødte jeg, i samarbeid med Thon Hotels, en utvalgt respondent et weekendopphold for to, noe som kan ha fått respondenter til å velge å svare, kontra det motsatte. Disse svarene vil kunne være mindre reliable, men ut ifra høyt konfidensnivå i analysen vil jeg i stor grad påstå at dette ikke er kilde til feil i oppgaven.

5.0 RESULTAT AV KVALITATIV TILNÆRMING

5.1 THON HOTELS' VERDIER

Med bakgrunn i oppgavens struktur vil denne delen dreie seg om perspektivet fra hovedkontorets side. Dette ble gjort ved å intervju HR-rådgiver og HR-direktør gjennom flere møter og summen av disse møtene vil danne grunnlag for denne delen av oppgaven. HR-direktøren har vært i selskapet i flere år og kjenner derfor godt til prosessene i selskapet, mens rådgiveren er relativt ny i sin stilling, men har derimot flere år med hotellerfaring bak seg. Møtene har foregått i hotellkjedens egne kontorer i Oslo, og gjennom åpne samtaler har det kommet frem mange meninger og ytringer som ellers ikke ville kommet frem med f. eks en kvantitativ undersøkelse. Det første møte med Thon Hotels ble gjennomført alt i august 2011, og utover høsten ble det jevnlig holdt kontakt gjennom møter og mail.

17. februar 2012 deltok jeg på et introduksjonskurs kalt "Ny i Thon Hotels", hvor jeg fikk se hvordan nye og eksisterende ansatte i hotellkjeden kurses. Dette kurset hadde flere målsetninger, blant annet å sette nye ansatte inn i hotellkjedens historie, deriblant lære litt om Olav Thon og selskapets utvikling. Service var et gjennomgående tema for kurset ved at de skulle drilles til god og effektiv servicehåndtering, og lære hvordan de ulike arbeidsoppgaver kunne løses på en konstruktiv måte for å møte kundenes behov bedre. Selskapets visjon og verdigrunnlag var også en rød tråd i kurset, og det ble brukt relativt mye tid på dette både i plenum og i gruppearbeid. Dette ble gjort ved at de ansatte skulle bli oppmerksomme, reflekterte og involverte i sine vidt forskjellige arbeidsoppgaver, men at dette skulle gjøres med basis i nettopp de definerte verdiene og målsetningene for kjeden og det konkrete hotell. På dette kurset deltok jeg som indirekte observatør, men var også deltakende i noe av gruppearbeidet. Jeg fikk etter alt å dømme ærlige tilbakemeldinger fra kursmedlemmene, noe som var meget interessant i det videre arbeidet. Flere av kursmedlemmene hadde jobbet i Thon Hotels i mange år, mens noen var relativt nyansatte. Deres ulike fremtoning og generelle kunnskapsnivå sprikte relativt mye, noe som tydeligst kom frem i samtalene mine med de ulike kursmedlemmene. Kurset tilbys alle i Thon Hotels, og er naturligvis gratis for de som ønsker å gå på dette. Det er HR-avdelingen selv som gjennomfører og holder disse kursene.

Det vil ikke bli gjengitt noe særlig av det som kom frem i mine samtaler med disse medlemmene siden det antas å være lite generaliserbart. Det vil imidlertid trekkes frem noen konkrete antydninger som flere kom med, men det understrekes at det ikke er forsøk på noe generalisering. Dette vil bygge opp under bakgrunnsinformasjonen til videre arbeid i oppgaven.

Ved å ta utgangspunkt i problemstillingen om formidling av verdier, nøster jeg videre på den røde tråden i denne delen ved å ha følgende i fokus:

1. Hvordan ser hovedkontoret for seg at formidlingen av verdiene oppleves?
2. Hvordan opplever de konkretiseringen av verdier i praksis?
3. Hvilke, om noen, konkrete verktøy trekker de frem som viktige ved formidlingen?

Thon Hotels har definert fire atferdsverdier som skal bidra til å gi retning i beslutningsprosesser, og å styrke, videreutvikle og opprettholde selskapets organisasjonskultur. Hotellkjeden har vært tydelige i sine verdier gjennom flere år, og disse vil mange kunne se i praksis gjennom deres daglige virke og deres, til tider, spesielle oppkjøp og strategiske valg. Et enkelt og konkret eksempel på dette kan være å nevne at alle Thon hotellene skal tilby sine gjester Kruskakli og Kefir som en del av frokosttilbudet. Dette er et av flere krav fra Olav Thon personlig siden han selv spiser dette daglig, og mener at dette er kilden til å leve et langt og innholdsrikt liv, sammen med mosjon og friluftsliv. På kurset ble det av flere nevnt at Olav Thon i etterkant av besøk ofte ringte og ga tilbakemelding på oppholdet. Ved flere anledninger hadde han opplevd at de ikke hadde nettopp Kruskakli og Kefir, noe han da beordret restaurantsjefene om å kjøpe inn umiddelbart.

Verdiene som ble definert skulle være gjeldende for hotellkjeden, men samtidig ikke fravike fra moderselskapets grunnsyn. Olav Thons grunntanker og verdisyn skulle være mulig å spore i disse verdiene, men det understrekes likevel at prosessen med defineringen av verdiene ikke ble styrt av Thon personlig. Verdiene som ble definert er også verdt å merke seg at kun gjelder for Thon Hotels og ikke for hele konsernet, men det er nærliggende å anta at mye av den samme mentaliteten vil være relativt lik om man sammenlikner hotelldelen fra resten.

Med bakgrunn i dette ble de såkalte LUPE-verdiene definert:

Lokal

Uhøytidelig

Profesjonell

Engasjert

5.2 OVERORDNET SYN OG KONKRETISERING AV VERDIENE

Lokal som verdi indikerer at hotellene rundt om i Norge kjenner til lokale og regionale attraksjoner og historie, og at de skal arbeide mot å knytte til seg lokale/regionale samarbeidspartnere. Lokal understrekes også ved å se på alle de stedene som kjeden har hoteller, steder andre kjeder muligens ikke hadde valgt basert på f. eks omsetningsmål. Spredningen av hotell antas å være en viktig faktor. Hotellkjeden har hoteller spredt rundt i hele Norge, og dette underbygger også tanken om at hotellene bidrar lokalt og regionalt. Et hotell i Kirkenes skal skille seg fra et hotell i f. eks Lofoten, ved at hotellet i Kirkenes kanskje tilbyr snøscootersafari og at hotellet i Lofoten kan tilby fisketur med en lokal fisker. Et Thon hotell skal være tilgjengelig for det norske folk, ikke bare de som bor i byene i Norge. Gjennom å knytte seg til lokale samarbeidspartnere skal hotellet på den måten bidra til lokal verdiskapning, og bruke dette nettverket for å skape godt grunnlag for videre drift. Lokal vil også si at lokalsamfunnet skal kunne forvente noe av hotellet, gjennom lokale events og fokus på forsterkning av de lokale ressursene. Lokalkunnskap og lokalt nettverk antas videre å bidra til tanken om å være gjenkjennbar, noe både ansatte og kunder vil kunne oppleve som positivt. Denne faktoren fokuserer på både ansatte og kunder, i form av at kundene skal kunne forvente litt mer, og at de ansatte skal trives på jobb gjennom lokale initiativ. Dette indikerer også at de ansatte oppfordres til å bruke sitt nettverk i utviklingen av hotellet. Gjennom mange år med hotell drift har også kjeden opparbeidet seg mye historie og kompetanse, noe som det understrekes at skal brukes videre i det strategiske arbeidet. Dette betyr ikke det samme som at kjeden skal være gammeldags, kjedelig og lite innovativ, det betyr simpelthen at man skal være bevisst på den lokale historie og kompetanse som det enkelte hotell har opparbeidet seg og bruke dette i prosessene med å skape morgendagens hotell og opplevelser. For de ulike ansatte indikerer lokal at man skal involvere seg og ta ansvar for at gjestene skal oppleve hotellet som lokalt forankret. Man skal kunne tilby sine kunder unike opplevelser, og strekke seg litt lengre for at de kommer igjen, dette knyttes sammen i deres serviceløfte ved å si ”Det skulle bare mangle!”. Dette forklarer noe av bakgrunnen til at Lokal får plass som en av de fire verdiene i kjeden.

Uhøytidelig som verdigrunnlag baserer seg på at hotellets medarbeidere skal ha en uhøytidelig tone seg i mellom, og ovenfor sine gjester. Uhøytidelig kan sees i sammenheng med å være et uttrykk for åpenhet, noe som igjen hotellets kunder vil kunne oppleve som positivt. Linjen mellom uhøytidelig og useriøs kan for noen oppleves som svært kort, og det vil derfor være viktig at man har enkelte føringer for ønsket atferd. Dette gjøres i hotellkjeden ved å gjennomføre nevnte servicekurs for alle nyansatte, hvor det fremlegges informasjon om blant

annet hva som forventes av de ulike posisjonene ved et hotell. Det er likevel viktig å understreke at ansatte skal "tenke sjæl", og at føringene for atferd derfor ikke skal være for store og byråkratiske. Menneskelig utvikling antas som viktig, noe som de enkelte hotelldirektørene er ansvarlige for. Gjestene skal oppleve "varm atmosfære", noe som i stor grad baserer seg på en positiv bedriftskultur, dette er vanskelig å administrere og «pålime» de ansatte! Varm atmosfære kan i denne sammenheng sees på som artefakter for bedriftens kultur, noe kundene vil kunne oppleve ved besøk. Dette understreker HR-avdelingen ved å si at "Noen hotell er flinke til dette, noen er ikke. Dette er vanskelig å styre fra toppen, siden det må ligge i de enkelte hotellene og i hodene på de ansatte. Dette merker vi umiddelbart ved ankomst til hotellet, alt i resepsjonen!". I et hotell er det gjerne en del ansatte uten høyere utdanning, og menneskelig utvikling og tilpasning vil derfor være spesielt viktig. Menneskene "bak papirene" er de man ser etter ved en ansettelsesprosess sies det, noe man også kan lese i stillingsbeskrivelsene for jobber i Thon Hotels. Man har sterk tro på det indre i mennesket, og at man kan utvikle dette. Uhøytidelig sees på som en viktig verdi for å få til en dynamisk organisasjon.

Profesjonell indikerer at hotellet skal styres ut ifra profesjonelle hensyn. Hotellets leder må styre de økonomiske hensyn på en profesjonell måte, som gir grunnlag for videre vekst. Avdelingslederne må agere på en slik profesjonell måte at medarbeiderne opplever de som profesjonelle og rettferdige. Medarbeiderne skal på sin side være profesjonelle i sin utføring av sitt arbeid. Profesjonaliteten sikres i stor grad gjennom kursing. For hotelldirektører dreier det seg blant annet om pålagte kurs innen HMS, lederutvikling og sykefravær. Ledende ansatte får også store deler med informasjon ved oppstart, og det oppfordres til å følge opp dette når den personen skal begynne i lederjobben, deriblant informasjonsdeling via intranett og oppslagstavler. For øvrige ansatte dreier det seg gjerne om introduksjonskurset. Ansatte på hovedkontoret reiser rundt sammen med innleide konsulenter, noe som bidrar til at hotellene rundt om i hele Norge i løpet av relativt kort tid skal ha mulighet til å være med på dette kurset. "Alle ansatte, uansett stilling, er velkommen og bør delta på disse kursene" i følge HR-avdelingen. Målsetningen for kursene er naturlig nok bevisstgjøring, økt motivasjon og kompetanse for å nærme seg verdigrunnlaget om profesjonalitet.

Kvalitetssikring vurderes i Thon Hotels å være en viktig brikke i det å være profesjonell. Dette skal sikres gjennom høy kompetanse blant de ansatte, noe som igjen baserer seg på kursing fra kjeden. Totalt sett skal man som kunde forvente at hotellets ansatte er kompetente på sitt område, og fleksible i en grad at de makter å finne pragmatiske løsninger innenfor rimelighets grenser. Profesjonalitet gjennom kvalitetssikring og kompetanse vil kunne være parame-

ter man i større grad kan måle enn f. eks uhøytidelighet, noe man derfor i noen grad kan standardisere. Standarder i forhold til f. eks renhold og sikkerhet sees på som helt essensielt for å opprettholde en viss karakter ovenfor kundene. Renhold vil f. eks kunne oppleves som svært forskjellig hos ulike mennesker, hvis man derfor lar dette flyte helt ut vil man kunne oppleve store avvik, det er derfor viktig at dette følges opp med standardskjemaer. Ekstratjenester som å legge inn pynt og sjokolade vil ved Budget-hotell være en ekstratjeneste, mens ved dyrere hotell være standard. Det viktige vil være at standarder er tilpasset kundenes behov og ønsker, og samtidig bidrar til økt mestringsfølelse hos de ansatte som faktisk gjennomfører selve arbeidet. Viktige trekk er det nevnte servicekurset hvor man gjennomgår prosedyrer og får informasjon om selskapet.

Kundene som besøker Thon Hotels skal møte engasjerte medarbeidere. Engasjementet må stimuleres og bearbeides gjennom f. eks økt motivasjonsstimuli og rom for personlig utvikling. Dette er viktige forhold for at medarbeidere skal kunne være engasjerte og initiativrike over tid, og at kundene opplever dette som genuint. Engasjementet på de enkelte hotellene vil nok gjerne basere seg på initiativ fra hotelledelsen, noe som understreker viktigheten av at ledelsen ved hotellene er bevisste på nettopp dette.

Thon Hotels er strukturert med hovedkontor, regiondirektører og hotelldirektører (ledergrupper med avdelingsledere). Hotelldirektørene er ansvarlig for de enkelte hotellenes overordnede resultater, og de ulike avdelingslederne har personalansvar for sine respektive ansatte. Hvorvidt formidlingen av verdigrunnlaget ned til avdelingsledernivå er velfungerende er oppgavens utgangspunkt, men imidlertid er HR-avdelingens synspunkt på dette at man vil kunne se store forskjeller her, noe de opplever som svært uheldig. Direktørene på de enkelte hotellene er i denne sammenheng ansvarlige for formidling. Det er disse som skal formidle det de får fra hovedkontoret gjennom intranett og oppslagstavler, noe som er de viktigste kommunikasjonskanalene i systemet. Videre skal avdelingslederne stimuleres til å ta aktiv del i dette, og igjen motivere sine underordnede til å følge opp verdigrunnlaget. Igjen må det være en dynamikk og et kretsløp av samarbeid.

Hva er så summen av å fokusere på LUPE-verdiene? Hva bidrar dette til, og hvorfor bruke tid på verdiformidling? Dette spurte jeg undrende representantene i HR-avdelingen om. Svar jeg fikk kan konkluderes med at summen av å fokusere på LUPE-verdiene henger sammen med visjonen om å endre opplevelsen av å være gjest, og serviceløfte om ”Det skulle bare mangle”. Hotellkjeden ønsker at kundene skal oppleve noe helt spesielt ved å være gjest på nettopp et Thon Hotell, og at de med bakgrunn i dette muligens velger et Thon Hotell på nytt ved en

senere anledning. Kundene krever mer i dag enn de gjorde tidligere, samfunnet krever at man tar blant annet samfunnsansvar og ansatte stimuleres gjerne på andre måter enn de gjorde tidligere. Jobben kan for noen være livet, mens lønnen i seg selv kommer i andre rekke. For disse menneskene er det naturlig nok særdeles viktig at jobben da oppleves som blant annet profesjonell og engasjerende, hvis ikke, finner de noe annet å gjøre. Den innsatsen man legger ned i hver enkelt ansatt, forventes i noen grad at skal forplante seg videre til ens kunder, og videre igjen i en stabil økonomi for organisasjonen. Dette er på mange måter et kretsløp, som starter, slutter og fortsetter kontinuerlig. Alternativet til å jobbe med bHR, verdier og mål finnes rett og slett ikke for servicebransjen som Thon Hotels er en del av.

Olav Thon personlig vil kunne oppleves som en lokal, uhøytidelig, profesjonell og engasjert eier, gjennom flere alternative uttalelser, oppkjøp osv. Dette indikerer hans personlige fremtoning, og det understreker at han personlig går foran som et godt eksempel. Modellering av atferd handler om å skape sunne og konstruktive modeller for atferd. Verdisyn kan skjære med denne atferden gjennom f. eks at en organisasjon har som mål å være jordnære og naturlige, mens de samtidig har en direktør som tjener millionbeløp og oppfører seg alt annet enn jordnær og naturlig, her vil man kunne se et stort gap mellom liv og lære. Dette kan føre til reaksjoner og irritasjon hos medarbeiderne som igjen kan bidra til redusert vekst og økt misnøye blant de ansatte. Denne modelleringen går også hand i hand med rettferdighet og likeverd, noe jeg opplever at Olav Thon i stor grad fokuserer på gjennom uttalelser som «Når du tjener fem til ti millioner kroner, har du så mye egne penger å passe på at du gjør en dårligere jobb!», «(...) Det er så mange gode ledere i Norge at det ikke er noen grunn til å frykte at de vil forsvinne ut av landet for å få enda høyere lønn (...)» (VG, 2011). Dette er uttrykk for hans personlige verdier, kanskje også en måte å begrense kostnadene på gjennom økt forståelse i media. Uansett, det vil kunne skape goodwill og likeverd i organisasjonen. Øverste ledelse i Thon Hotels bør sammen med Olav Thon med andre ord etterleve sine egne verdier. Dette vil bidra til at omgivelsene rundt virksomheten får økt tillit til virksomhetens verdigrunnlag og verdiformidling (De Chernatony m. fl, 2004).

5.3 KONKRETE TILTAK SOM UTØVES I THON HOTELS

Mange virksomheter vil nok i dag vektlegge arbeid med HR-relaterte saker ulikt. Blant disse sakene kan det nevnes medarbeiderundersøkelser, kursing, rekruttering og HMS. Gjennom flere møter og indirekte spørsmål til representanter i HR-avdelingen har jeg fått relativt klare og utdypende svar på disse områdene. Med fare for å reklamere for mye for hotellkjeden, antydes det at hotellkjeden vektlegger dette arbeidet i stor grad, og at dette er av genuin interesse. Tanken bak arbeidet vurderes derfor som ekte og troverdig, særlig med tanke på relativt begrensede ressurser.

Medarbeiderundersøkelser gjennomføres for alle ansatte, i alle avdelinger, rundt på alle hotellene i kjeden. De ulike avdelingslederne er ansvarlig for å følge opp dette, og det rapporteres videre om resultatene. Disse anvendes i stor grad for å kartlegge arbeidsmiljø, og tilfredshet, og det opplyses at man oppnår generelt stor grad av tilfredshet og at de ansatte opplever HMS-vilkårene som positive.

Ved nyansettelser har det gjennom flere møter blitt kommentert at de ser etter «menneskene bak cv-en», noe som indikerer at de er opptatt av mennesket, og menneskelig utvikling. Gjennom aktiv kursing tenkes i Thon Hotels at man i større grad kan forme mennesker, også de som ikke nødvendigvis har den faglige kompetansen i orden, men som gjerne scorer høyt på andre faktorer.

Gjennom disse møtene, samtalene og servicekurset har jeg fått et godt innblikk i hvordan HR-avdelingen i Thon Hotels arbeider, og på hvilken måte LUPE-verdiene blir forsøkt implementert, spesielt på nyansatte. Jeg har sett initiativrike, engasjerte og motiverte medarbeidere, og så har jeg sett det stikk motsatte, noe som vil være naturlig i en så stor organisasjon. Det som er helt tydelig for meg er HR-avdelingens genuine interesse og forståelse rundt sitt arbeid. Det tilbys en rekke kurs og samlinger både for avdelingsledere, nyansatte og andre. Fra overordnet og utenforstående perspektiv virker det derfor som at Thon Hotels-ansatte har gode muligheter til å få relevant informasjon og få utviklet seg gjennom jobben hvis de selv ønsker dette. Det handler om å vise engasjement og interesse fra medarbeidernes side, med andre ord, samspillet er utrolig viktig.

6.0 RESULTAT AV KVANTITATIV UNDERSØKELSE

Dette kapittelet vil dreie seg om å presentere resultatene fra den kvantitative surveyen som ble gjennomført ved bruk av Questback og fremstilt gjennom programmet SPSS. Resultatene vil bli presentert i tabeller og i grafisk form, og kommentert underveis. Det er imidlertid viktig å understreke at selve drøftingen kommer først i neste kapittel, og at dette kapittelet derfor bør sees på som en konkretisering av undersøkelsens resultater og hovedfunn.

Første del av resultatkapittelet vil være å presentere en oversikt over de innsamlede resultatene med inngående oversikt over undersøkelsens respondenter og forhold rundt dette. Etter gjennomgang av dette går jeg gjennom resultatene del for del og følger oppgavens teoretiske struktur. Noen av beregningene ligger som vedlegg til oppgaven, noe jeg kommer til å gjøre rede for der dette er aktuelt.

6.1 OVERSIKT

Under følger en oversikt over variablene nevnt i operasjonaliseringen, hvor mange som har svart og eventuelt hvor mange som mangler. Som man kan lese av tabellen er alle spørsmålene, bortsett fra ett, besvart av alle respondentene (96). På spørsmålet «Hvor mange har du direkte personalansvar for?», viser det 8 «missing», som indikerer at 8 respondenter ikke svarte på dette spørsmålet, etter å ha fulgt routingen fra forrige spørsmål. Hvorfor de ikke svarte har jeg ikke spekulert i. Det var imidlertid valgfritt å svare på alle spørsmål og man kunne derfor gå videre i undersøkelsen uten å avgi svar. Tabellen indikerer at respondentene i all hovedsak forstod spørsmålsstillingen på disse spørsmålene, noe som viser seg med lave «missing-tall».

STATISTICS

	Hvor gammel er du?	Hvilket kjønn er du?	Hvor lenge har du arbeidet i Thon Hotels? (totalt)	Hvor i landet jobber du?	Hva slags utdannelse har du?	Innen hvilken avdeling arbeider du?	Har du personalansvar?	Hvor mange har du direkte personalansvar for?
Valid N	96	96	96	96	96	96	96	88
Missing	0	0	0	0	0	0	0	8

Tabell 10 – «Statistics»; SPSS, utarbeidet med bakgrunn i Questback-undersøkelse, forfatter.

6.2 PRESENTASJON AV RESPONDENTENE

Tabellene under viser sammensetningen av respondentenes bakgrunn. De ble spurt spørsmål som blant annet er nevnt i operasjonaliseringen, og inndeling med bakgrunn i disse parametrene vil derfor være naturlig. Resultatene viser god spredning mellom respondentenes bakgrunn. Dette vil kunne gi interessante resultater sett i forhold til å få frem flest mulig synspunkter uavhengig av f. eks utdannelse, alder osv.

6.2.1 ALDER, KJØNN OG LENGDE I THON HOTELS

Tabellen under viser sammenhengen mellom kjønn og alder. Som man kan lese av tabellen er det nesten dobbelt så mange kvinner som menn som har svart, og man ser at den største gruppen av respondenter er gruppen mellom 26 og 35 år (44 stk.). Man vet med bakgrunn i andre undersøkelser at andelen kvinner i hotellbransjen er større enn andelen menn, og disse tallene fraviker ikke fra dette (SSB, 2005), (Leikvoll, 2009). Da undersøkelsen ble sendt til funksjonene på hotellene, med andre ord ikke direkte til personlige adresser, vil man i teorien kunne stille seg helt fritt til fordeling mellom kjønnene, og jeg har derfor ikke favorisert den ene eller andre gruppen. Når det gjelder alder er det også relativt vanlig at aldersgruppen fra slutten av 20-årene til midt i 40-årene gjerne er de som besitter typiske avdelingslederstillinger. Dette dreier seg mye om at mange arbeider seg opp fra andre stillinger, og at de i denne aldersgruppen nettopp er i slike stillinger (Reiselivsutdanning, udatert). Etter år i avdelingslederstillinger er det mange som enten blir værende, går over i noe annet, eller får en høyere stilling ved hotellet, og man ser dermed at det er få av de eldste aldersgruppene blant utvalget.

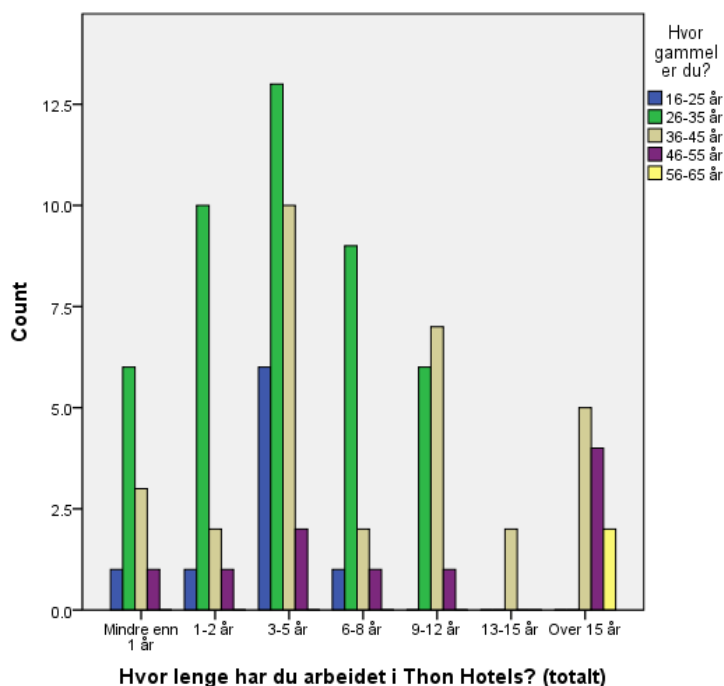
Hvilket kjønn er du? / Hvor gammel er du? Crosstabulation

			Hvor gammel er du?					Total
			16-25 år	26-35 år	36-45 år	46-55 år	56-65 år	
Hvilket kjønn er du?	Mann	Count	2	16	10	4	1	33
		% within «Alder»	22.2%	36.4%	32.3%	40.0%	50.0%	34.4%
	Kvinne	Count	7	28	21	6	1	63
		% within «Alder»	77.8%	63.6%	67.7%	60.0%	50.0%	65.6%
Total		Count	9	44	31	10	2	96
		% within «Alder»	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tabell 11 – «Crosstabulation»; SPSS, utarbeidet med bakgrunn i Questback-undersøkelse, forfatter.

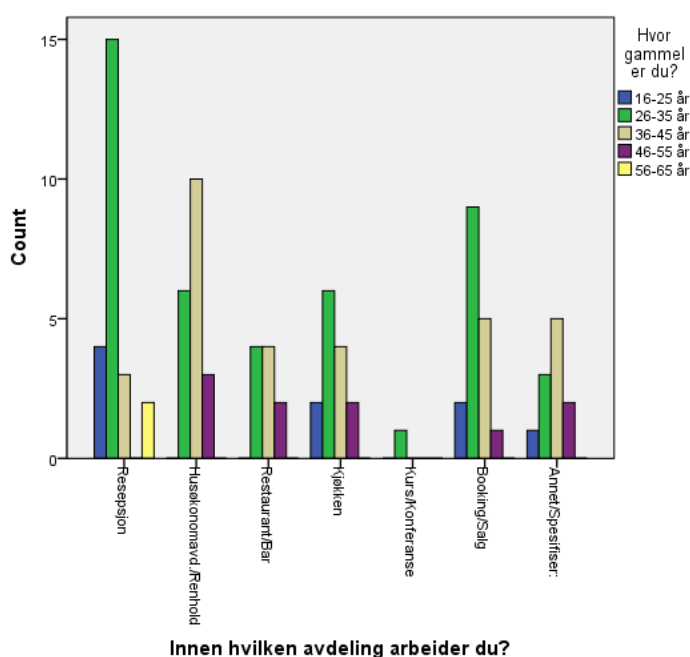
Ser man på figuren under vises sammenhengen mellom alder og lengde i hotellkjeden. Det er relativt vanlig i hotellbransjen at man bytter jobb ganske ofte, særlig innenfor enkelte avdelinger og blant de som er noe yngre (Arbeidsmiljøseneteret, 2008). Av figuren kan man se at

dette i stor grad stemmer. Aldersgruppen mellom 25 og 36 er sterkt representert gjennom flere av kategoriene, men naturlig nok ikke blant de kategoriene som går fra 13 år i bedriften og oppover. Blant de eldste respondentgruppene ser man at de naturlig nok er de som har vært lengst i hotellkjeden, noe som også er logisk. Blant de eldste aldersgruppene er det også noe mindre vanlig å bytte jobb ofte enn det er for de yngre, og som i stor grad er en «ny» trend, som baserer seg på at man gjerne bytter jobb etter 2-5 år i samme jobb eller stilling (Arbeidsmiljøsenderet,



2008). Noe interessant man kan lese av resultatene er at respondentene i aldersgruppen 36 til 45 er godt representert blant de som har jobbet 3-5 år, og 9-12 år, men ikke blant de som har jobbet 6-8 år.

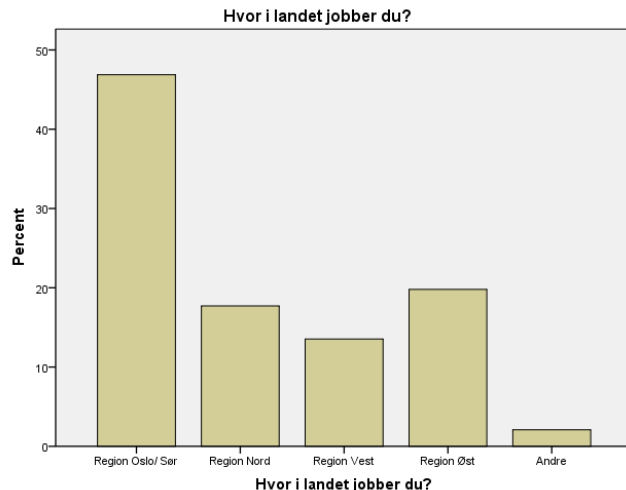
Ser man på figuren under vises sammenhengen mellom alder og avdeling man arbeider i. Det er relativt vanlig at man finner en del unge avdelingsledere i spesielt resepsjon, noe tallene fra undersøkelsen støtter. Det er også en trend at man finner mange unge i booking/salg, som gjerne jobber seg opp som bookingansvarlig eller annet gjennom noen år med salgserfaring (Reiselivsutdanning, udatert). Man kan også lese av tabellen at det er svært få, kun en, som jobber innen kurs/konferanse, noe som henger sammen med at få av kurs og konferansehotellene deltok i undersøkelsen. Ellers kan man se av tabellen at flere av avdelingene relativt likt målt i antall respondenter.



Figur 6 - «Innen hvilken avdeling arbeider du?»- Forfatter

6.2.2 GEOGRAFISK SPREDNING

Ser vi på den grafiske fremstillingen under ser vi at Region Oslo/Sør oppnår nesten 50 % (ca.47 %), og at de andre regionene er relativt like store med ca. 15-20 %. Kategorien «Andre» oppnår kun ca. 2 %. Forklaring på de som har svart dette alternativet kan være at noen regioner er svært samkjørte, og at noen har samme regionleder, disse kan muligens oppleve noe usikkerhet rundt hvilken region de

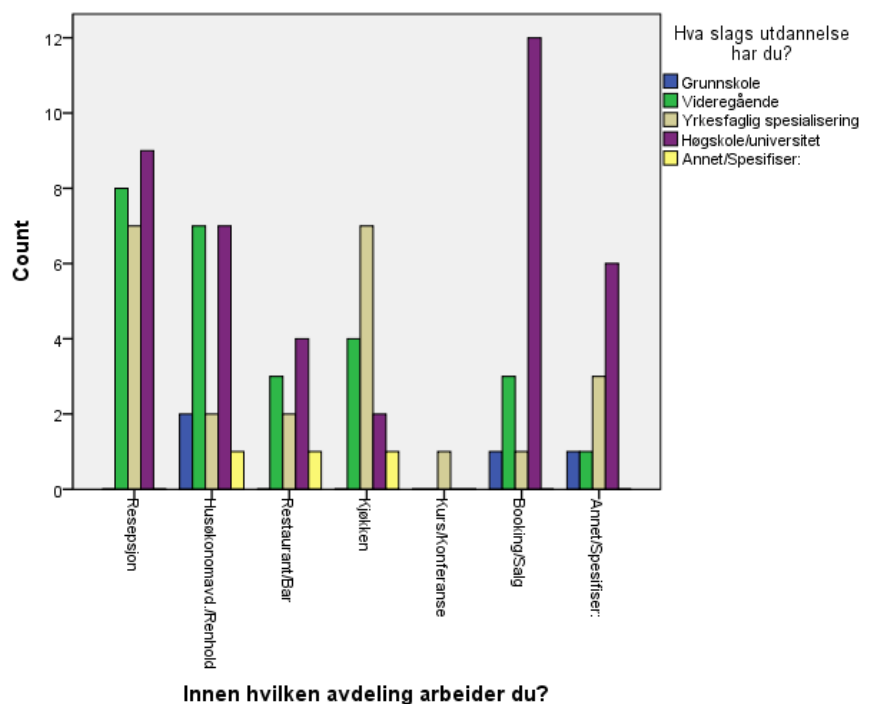


Figur 7 – «Hvor i landet jobber du?» Forfatter

egentlig tilhører. Thon Hotels har flere store hoteller i hovedstaden, og flere av disse oppnådde høy svarprosent i undersøkelsen, f. eks Thon Hotel Opera, og de vil derfor kunne score mye med tilhørende mange ansatte og funksjoner.

6.2.3 UTDANNELSESBAKGRUNN OG ARBEID

Av figuren under kan man se sammenhengen mellom utdanning og hvilken avdeling man arbeider i. Innenfor noen avdelinger er det relativt bred spredning mellom de ulike utdannelsesbakgrunn, f. eks innenfor husøkonomavdelingen, som også er den eneste avdelingen som har respondenter innen alle fem utdanningskategoriene. Innen Booking/Salg er det tydelige forskjeller blant de ulike bakgrunn, hvor man kan se at de



Figur 8 – «Innen hvilken avdeling arbeider du?» Forfatter

fleste har høgskole/universitetsutdanning, mens det f. eks innenfor kjøkkenavdelingen er tydelig overtall av personer med yrkesfaglig spesialisering. Ellers vil jeg si at den store spred-

ningen blant respondentene er svært positivt for undersøkelsen, da man vil kunne få frem store meningsforskjeller ut ifra deres meget spredte bakgrunn, og hvor man arbeider.

6.2.4 PERSONALANSVAR

Av tabellen under kan man se oversikt over hvor mange av respondentene som har personalansvar, og hvor man som ikke har. Blant de som ikke har personalansvar er det personer som f. eks jobber innen booking, og som kanskje arbeider alene i avdelingen, og kan ha tittelen bookingansvarlig. Disse vil i prinsippet være avdelingsledere, og være en del av hotellenes ledergrupper, selv om de ikke har direkte underordnede i sin avdeling. De som svarte at de har personalansvar, som er et klart flertall blant respondentene, ble da spurt hvor mange de hadde direkte personalansvar for, i form av routing i Questback.

Som man kan se av tabell, ser man at fordelingen blant antall man har direkte personalansvar svinger fra kun et par personer, opp til over 20, det er med andre ord en stor variasjon i størrelsen på avdelingene. Hele 36,4 % av respondentene er ledere for avdelinger med 7-10 personer i direkte personalansvar, mens det er helt likt fordelt mellom 4-6 personer og 11-15, med henholdsvis 23,9 % av respondentene. Ut ifra bakgrunnsinformasjon fra representanter i HR-ledelsen, er det relativt vanlig at en avdelingsleder har personalansvar for ca. 10 personer, pluss minus et par, noe som stemmer godt overens med tallene fra min undersøkelse.

Har du personalansvar?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	88	91,7	91,7	91,7
	Nei	8	8,3	8,3	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Hvor mange har du direkte personalansvar for?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-3	3	3,1	3,4	3,4
	4-6	21	21,9	23,9	27,3
	7-10	32	33,3	36,4	63,6
	11-15	21	21,9	23,9	87,5
	Flere enn 20	11	11,5	12,5	100,0
	Total	88	91,7	100,0	
Missing	System	8	8,3		
	Total	96	100,0		

Tabell 12 – «Har du personalansvar?» - «Hvor mange har du direkte personalansvar for?»; SPSS, Forfatter

6.3 OVERORDNET RESULTAT

For å følge strukturen på oppgaven og oppgavens formål vil det være naturlig å starte med å trekke frem resultatene fra undersøkelsen knyttet til organisasjonsverdier. Deretter vil jeg fokusere på resultat knyttet til motivasjon og engasjement. Neste trinn deretter vil være å se på resultat knyttet til kommunikasjon, informasjon og formidling av verdier. Gangen i denne delen av oppgaven vil være å se på resultatene gjennom flere statistiske verktøy og metoder. Første steg i dette vil være å se på de ulike spørsmålene gjennom en faktoranalyse, dette for å vurdere om flere spørsmål fra undersøkelsen lader høyt på samme faktor, som igjen indikerer om spørsmålene har en felles dimensjon i form av en faktor (Johannessen, 2009). Neste steg vil være å presentere variablenes Cronbach's Alpha, som indikerer intern konsistens, og som sammen med faktoranalysen vil forsterke vurderingen av oppgavens reliabilitet. Deretter presenterer jeg variablenes gjennomsnitt og standardavvik, dette for å vise fordelingen blant spørsmålene og spredningen. En korrelasjonsmatrise vil deretter bli presentert for å vise samvar eller samvariasjon mellom ulike variabler. Jeg har valgt å samle disse beregningene i en tabell bakerst i kapittelet, bortsett fra faktoranalysene som vises hver for seg i tre deler.

6.4 RESULTAT ORGANISASJONSVERDIER & RES. VARIABLE

6.4.1 FAKTORANALYSE

En faktoranalyse anvendes for å forenkle analysearbeidet, med det som mål å undersøke om man kan se noen sammenhenger basert på like faktorer ut ifra gitte dimensjoner (Johannessen, 2009). På denne måten samles svarene rundt færre faktorer, og det antas dermed å skulle være lettere å se potensielle sammenhenger. Gjennom SPSS kan man regne seg frem til dette, og få ut en oversikt over hvilke spørsmål som lader til hvilke faktorer, og på den måten samle det rundt et par komponenter. Når man skal gjennomføre en faktoranalyse i SPSS gjøres det ulike tester for å se om en faktoranalyse vil kunne gi konstruktive resultater (Johannessen, 2009). Dette vil jeg ikke gå i detalj på i beregningene, kun understreke at jeg har fulgt disse stegene på samtlige faktoranalyser jeg har gjennomført (Johannessen, 2009:169):

- Velge ut variabler til analysen
- Gjennomføre en korrelasjonsanalyse
- Ekstrahere variablene til faktorer
- Faktorene roteres av programmet for å lettere se sammenhenger
- Til slutt, tolke resultatene

Korrelasjonsanalyse gjøres for å kunne se om det finnes noe sammenheng mellom variablene som er tatt med, som i stor grad er tanken bak faktoranalysen. Ved å gjennomføre en korrelasjonsanalyse vil man derfor lett kunne få frem dette, og deretter vurdere om mine variabler egner seg for en videre analyse. I SPSS gjøres dette konkret av programmet, noe jeg ikke forklarer her. Man vil i imidlertid kunne forvente at korrelasjonskoeffisientene er 0,30 eller høyere, siden dette definerer graden av korrelasjon mellom variablene. For å vurdere ytterligere om variablene jeg har valgt ut egner seg for faktoranalyse vil det være hensiktsmessig å gjennomføre en KMO-test (Kaiser-Meyer-Olkin) og Bartlett's-test, hvor man får frem koeffisientene ved at andre variabler også tas med, dette vil man ikke kunne gjøre i en korrelasjonsanalyse. KMO varierer mellom 0 og 1, hvor verdier ned mot 0 indikerer høye partielle korrelasjoner, og verdier opp mot 1 viser tilsvarende lave. Bartlett's-test vurderer nullhypoteser i forhold til om korrelasjonene jeg fikk frem i korrelasjonsanalysen muligens kom fra en populasjon hvor alle korrelasjoner var lik 0, og regnes ut ifra signifikantnivå 0,05 (Johannessen, 2009). En slik beregning viser jeg til, men kommenterer ikke denne inngående utover dette, kun om det gir grunnlag for å gå videre med faktoranalyse.

Som beregningene fra SPSS viste, egner disse variablene seg godt til dette, da KMO er 0,721 og Bartlett's-testen heller ikke antyder noe negativt i forhold til en faktoranalyse.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.721
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	481.138
	df	45
	Sig.	.000

Tabell 13 – «KMA and Bartlett's test»; SPSS, forfatter

Jeg viser fordelingen mellom componentene under med kryssladninger til de beslektede componentene. Med verdier under 0,6 kunne man vurdert å fjerne spørsmålet for å styrke undersøkelsens resultater etter å ha korrigert for verdi av Cronbach's Alpha (Johannessen m. fl. 2005). Som man kan se av tabellen ladet samtlige spørsmål over 0,6, med relativt klare kryssladninger, og jeg foretar meg derfor ingen slike korrigeringer. Av tabellen under kan man se at spørsmålene fordeler seg relativt klart i tre deler. De første fem spørsmålene lader til samme component, noe jeg definerer dette som variabel «Kjennskap og formidling». Dette dreier seg om spørsmål knyttet til bevisstgjøring av verdigrunnlag, kjennskap til dette og formidling. De neste to spørsmålene lader til component 2, noe jeg definerer som H-factor i tråd med oppgavens tidligere utgangspunkt. Dette dreier seg som tidligere nevnt om å oppleve seg som

respektert og anerkjent (King og Grace, 2010). De neste tre spørsmålene samles rundt en component, som jeg definerer «Rolleklarhet», i tråd med det som tidligere er skrevet. Dette knyttes opp mot blant annet forutsigbarhet, tydelighet og konkret atferd i organisasjonen (King og Grace, 2010).

FAKTORANALYSE - COMPONENT MATRIX

Vurder (flg.):	Component		
	1	2	3
KJENNSKAP OG FORMIDLING (Comp.1)			
Jeg har et bevisst forhold til atferdsverdiene i Thon Hotels	.860	.337	
Jeg kjenner godt til atferdsverdiene i Thon Hotels	.823	.289	
Totalt sett, hvordan opplever du at atferdsverdiene i Thon Hotels formidles?	.723	.094	
Internt i Thon Hotels fortelles det om situasjoner hvor medarbeidere har gjort noe spesielt positivt	.679	.174	
Jeg ble presentert for Thon Hotels' verdigrunnlag og visjon da jeg startet i jobben	.603	.173	
H-FACTOR (Comp.2)			
Jeg føler meg som en respektert og verdsatt medarbeider		.935	.133
Jeg føler at jeg har tillit fra min leder til å utføre en god jobb		.917	.089
ROLLEKLARHET (Comp.3)			
Min leder er dyktig til å knytte Thon Hotels' verdier opp mot daglige arbeidsoppgaver		-.018	.761
Jeg vet hva som forventes av meg når jeg er på jobb	.468		.886
Jeg vet hvordan jeg skal oppføre meg i tråd med Thon Hotels' verdigrunnlag	.486		.881

Tabell 14– «Faktoranalyse – Organisasjonsverdier»; SPSS, - Forfatter

6.4.2 CRONBACH'S ALPHA (α)

Cronbach's Alpha brukes for å beregne intern konsistens på spørsmål tilknyttet en variabel, gjerne fra en statistisk undersøkelse, og vil dermed kunne si noe om reliabiliteten til undersøkelsen (George og Mallery, 2011). For å kunne si noe om hvor reliable mine spørsmål er, og igjen min undersøkelse, må man vite hva Cronbach's Alpha egentlig sier. Jeg gjør ikke rede for formelbruk siden jeg utelukkende arbeider i SPSS, og forutsetter dermed at formelen er kjent. Cronbach's Alpha uttrykker en verdi mellom 0 og 1, hvor man enkelt kan si at desto høyere verdi man oppnår, desto høyere reliabilitet har variabelen (George og Mallery, 2011). For å bli definert som «Akseptert reliabel», bør verdien være 0,7, men det er også verdt å merke seg at hvis verdiene er veldig nære 1,0, kan dette gi uttrykk for at spørsmålene tilknyttet variabelen er for like. I SPSS (versjon 19) kommer dette til uttrykk i kolonnen «Cronbach's Alpha if Item Deleted», og man kan dermed vurdere om man skal ta bort et spørsmål

for å danne seg et bedre bilde av situasjon (Johannessen, 2009). Cronbach's Alpha benyttes som tommelfingerregel ikke hvis verdien er noe særlig under 0,7 (George og Mallery, 2011).

Flere av spørsmålene tilknyttet denne variabelen og andre er hentet fra konkrete rammeverk, f. eks EBBE-rammeverket, mens noen også er hentet fra QPS Nordic, noe som i prinsippet indikerer god reliabilitet. Av QPS Nordic kan man lese at blant annet variabelen «Rolleklarhet» oppnådde en Cronbach's Alpha på 0,81, noe som forsterker oppgavens reliabilitet.

Variabelen «H-factor» bestod kun av to spørsmål, og ble beregnet til å ha en Cronbach's Alpha på 0,917, noe som i denne sammenheng indikerer en relativt høy verdi. Verdier av Cronbach's Alpha tett opp mot 1,0 kan som nevnt over indikere at spørsmålene tilknyttet variabelen kan ha vært for like og derfor at de målte mye av det samme, jeg vurderer det imidlertid slik at en verdi på 0,917 er tilfredsstillende og at jeg ikke trenger å endre noe med bakgrunn i dette. Variabelen «Kjennskap og formidling» bestod av 6 spørsmål, og ble beregnet til en Cronbach's Alpha på 0,809. En såpass høy verdi som dette indikerer at variabelen kan defineres som å ha god reliabilitet (George og Mallery, 2011).

Variabelen «Rolleklarhet» bestod av 4 spørsmål og oppnådde en noe lavere verdi av Cronbach's Alpha enn de andre, med en verdi på 0,706. Dette indikerer en ok verdi sett i forhold til det som ble skrevet over, og jeg har derfor valgt å benytte denne videre i oppgaven og ikke foreta noen endringer. Med bakgrunn i dette mener jeg at spørsmålene og variablene tilknyttet organisasjonsverdier oppnådde gode verdier, og at jeg dermed kan konkludere med god intern konsistens for denne variabelen.

Under i tabellen har jeg beregnet resultatvariablenes Cronbach's Alpha, noe som viser noe spredning mellom variablene. Variabelen «Medarbeider-tilfredshet» viser størst verdi av Cronbach's Alpha, med 0,777, nært fulgt av «Positiv representasjon» med henholdsvis 0,753. De andre to variablene oppnår en noe lavere Cronbach's Alpha, men siden disse er over 0,70, er det ingen grunn til å gjøre noen endringer. Totalt sett vil jeg si at variablene oppnår en tilfredsstillende Cronbach's Alpha med en gjennomsnittsverdi på 0,736. Det er imidlertid verdt å merke seg at variablene er hentet fra EBBE-rammeverket, hvor de i sum oppnådde tilfredsstillende verdier av Cronbach's Alpha (King og Grace, 2010), med verdier på 0,90 eller høyere, noe som taler for å kunne benytte de også i min oppgave

6.4.3 GJENNOMSNIITT OG STANDARDAVVIK

Det neste jeg har gjort er å beregne gjennomsnitt og standardavvik (SPSS), for å vise en oversikt over respondentenes svar. Dette gjøres for å gi en oversiktlig fremstilling av utvalget, og om man kan se noen trender gjennom gjennomsnittlige svar og eventuelt hvor store standardavvik vi opplever. Tabellen viser antall som har svart, minimum og maksimum, gjennomsnitt og standardavvik. Her, som andre steder, skulle respondentene rangere svarene på en skala hvor de var helt enig (hhv. 1), og om de var helt uenig (hhv 5). Dette indikerer at 1 er verdien med mest positivt fortegn, og 5 er den med minst. Jeg har markert de som har scoret høyest med kursiv, og den som totalt sett fikk «best» score oppnådde et gjennomsnitt på 1,41 (atferd i forhold til verdigrunnlag). Se vedlegg 3 for ytterligere informasjon om disse målingene.

Man kan se av tabellen at blant variabelen «Kjennskap og formidling» er det relativt tydelig at respondentene kjenner godt til atferdsverdiene i hotellkjeden med 1,97 som gjennomsnittlig svargrunnlag. Det som er tydelig er at ved spørsmålet om de ble presentert for verdigrunnlag og visjon ved oppstart, kan man se av standardavviket er noe større enn for de andre spørsmålene, noe som indikerer større variasjon blant respondentene. Totalt sett viser det at gjennomsnittet for spørsmål tilknyttet denne variabelen er relativt likt, med objektivt sett, «gode» resultater i forhold til kjennskap og formidling.

Når det gjelder H-factor viser svarene noe av det HR-ledelsen håpet før undersøkelsen ble sendt ut, nemlig det at de fleste opplever tillit fra sin leder, og at de føler seg som en respektert og verdsatt person. Dette vil kunne gi grobunn for effektiv formidling og utvikling (King og Grace, 2010).

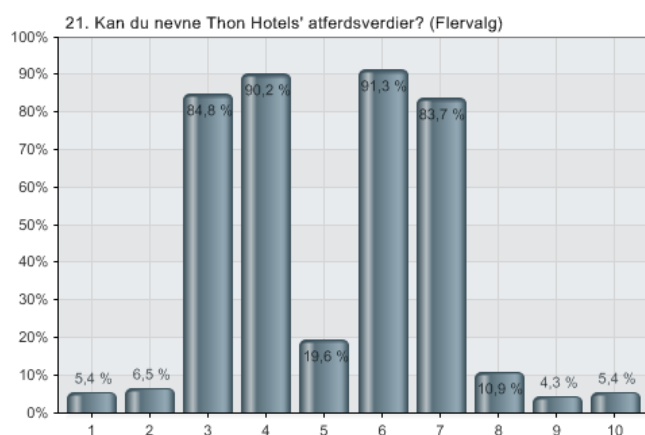
Når det gjelder variabelen rolleklarhet er det tydelig at man ser noe ulike svar. Hvordan man skal oppføre seg i tråd med selskapets verdigrunnlag er den enkeltfaktoren som isolert sett oppnår lavest, altså mest positivt svar, i den grad at 1 er absolutt enig. Samtidig ser man at spørsmålet «Min leder er dyktig til å knytte Thon Hotels' verdier opp mot daglige arbeidsoppgaver», er det spørsmålet som isolert sett oppnår høyest, altså minst positivt svar, i den grad at 5 er absolutt uenig. Dette gir en viss indikasjon på at forhold tilknyttet variabelen «Rolleklarhet» er både der man opplever mest fornøyde og misfornøyde respondenter.

Ser man på gjennomsnittet for resultatvariablene ser man relativt store forskjeller mellom variablene og spørsmålene. Det mest synlige er naturligvis der hvor man opplever størst sprik i gjennomsnittsverdiene. Man ser at spørsmålet «Jeg sier til mine venner at Thon Hotels er en god plass å arbeide», oppnår et gjennomsnitt på 3.74, og er det spørsmålet gjennom hele undersøkelsen som oppnår høyest, altså mest negativt svar blant respondentene. Samtidig ser

man at i spørsmålet «Jeg snakker positivt om Thon Hotels til andre» har et gjennomsnitt på 1.81, noe som virker tilsynelatende ulogisk. Hvis man korregerer for standardavvik er det fortsatt forskjell mellom svarene. Dette tar jeg opp igjen under korrelasjonsmatrisen, hvor jeg lettere vil kunne se potensielle sammenhenger. Ellers ser man relativt samstemte svar, hvor gjennomsnittene av variablene vitner om dette. Dette indikerer at respondentene stort sett ser positivt på det å representere selskapet, at de er tilfredse med sin arbeidssituasjon, at de i stor grad ønsker å bli værende og at de snakker positivt om selskapet utad.

6.4.4 KJENNSKAP TIL VERDIER OG VISJON

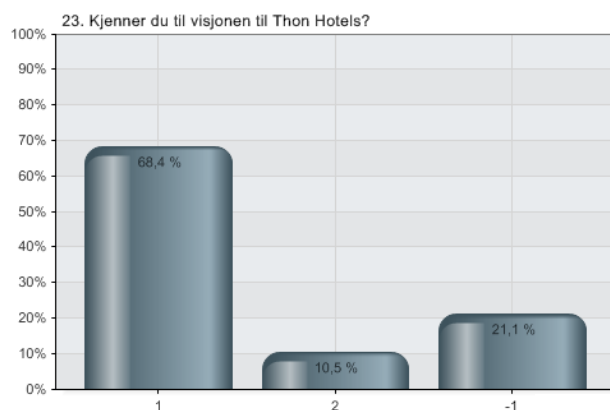
For å få en dypere innsikt i respondentenes kjennskap til verdigrunnlaget og selskapets visjon, ble de konkret spurt om de kunne nevne hotellkjedens atferdsverdier, og om de kjente til visjonen. Som man kan se av den grafiske fremstillingen under var det svært mange som kjente til de såkalte LUPE-verdiene, med lavest score på «Lokal» med henholdsvis ca. 84 %, og med høyest score på «Engasjert» på hele 91 %. Det som er relativt interessant er å se at nesten 20 % svarte at de trodde «Miljøbevisst» var en av selskapets verdier, og at ca. 10 % svarte «dyktig». I sum vil man kunne si at kjennskapen til de fire verdiene er sterk, med minimum 83 %, og at det er helt tydelig at de fire LUPE-verdiene sitter inne hos majoriteten av respondentene.



1. Initiativrik
2. Optimistisk
3. Uhøytidelig
4. Profesjonell
5. Miljøbevisst
6. Engasjert
7. Lokal
8. Dyktig
9. Innovativ
10. Global

N= 92, N= Antall respondenter som har besvart spørsmålet.

Figur 9 – «Kan du nevne Thon Hotels' atferdsverdier? (Flervalg)»; Questback, forfatter.



- 1. Vet ikke
1. Ja
2. Nei

N= 95, N= Antall respondenter som har besvart spørsmålet.

Figur 10 – «Kjenner du til visjonen til Thon Hotels?»; Questback, forfatter.

Som man kan se i den grafiske fremstillingen over er det nesten 70 % som kjenner til visjonen, ca. 10 % som ikke kjenner den, og ca. 20 % som svarer «Vet ikke». Hvor vidt de som svarte «Vet ikke» i realiteten betyr det samme som «Nei», skal være usagt, det er åpenbart en mangel i undersøkelsen på dette spørsmålet.

Det som derimot kom frem, var at blant de som svarte «Ja», var det imponerende mange som svarte riktig, eller noe nært beslektet til visjoner og verdier. Respondentene ble sendt videre ved hjelp av routing i Questback, og svarte selv ved å skrive inn det de mente var riktig. Noen svarte med «Serviceløftet». Dette gir en relativt tydelig indikasjon på kjennskap til verdier og visjon, mens konkretiseringen av verdiene kommer frem i mindre grad. Noen av svarene som kom frem var blant annet (Se tabell under):

HVA ER VISJONEN?	
«Å endre opplevelsen av å være gjest på hotell. Dette ved at gjesten skal bli SETT, HØRT og FORSTÅTT.»	«Thon hotel skal være den foretrukne møteplassen for lokalsamfunnet og førstevalg på hotellovernatting.»
«Det skulle bare mangle!»	«LUPE Lokal, Uhøytidelig, Profesjonell, Engasjert»
«Thon hotels changes the experience of being a guest at a hotel»	«Thon Hotel endrer opplevelsen av å være gjest på hotell.»
«Å gi gjestene en bedre opplevelse enn de har forventet... Det skulle bare mangle»	«Tilbyr god service og kvalitet»

Tabell 15 – «Hva er visjonen?»; Questback, gjennomført i mars 2012, anonyme svar, forfatter.

6.4.5 KORRELASJONSMATRISJE

Ved flere variabler er det vanlig å regne ut korrelasjoner dem i mellom, nettopp for å kunne se samsvar eller samvariasjon mellom dem (Johannessen, 2009). Når man har mange variabler er dette vanlig å fremstille i en korrelasjonsmatrise, som gjør det mulig å se og oppfatte sammenhenger svært enkelt og oversiktlig. I de tilfeller hvor man ser høye verdier, altså 1 eller -1, uttrykker dette perfekt samvariasjon/samsvar, noe som innebærer at man ser sterk positiv eller negativ sammenfall. Som over brukes SPSS for å regne ut disse verdiene, og det forklares dermed ikke i detalj noe mer om hvordan dette gjøres i praksis. I SPSS er imidlertid vanlig å

regne ut korrelasjon gjennom såkalt Pearsons r , som er en standardkoeffisient som varierer mellom -1 og $+1$, ut ifra negativ til positiv sammenfall. 0 indikerer i dette tilfellet at det ikke eksisterer samvariasjon. Som over med Cronbach's Alpha er det vanlig å definere styrke på beregningene. Såkalt «Svak samvariasjon» finner vi ved at Pearsons r har verdier opp til $0,20$. Verdiene mellom $0,30$ til $0,40$ defineres som «Relativt sterk», og verdiene over $0,5$ sees på som «Meget sterk». Verdier over $0,7$ indikerer at sammenhengene er «for store», og kalles multikollinearitet (Johannessen, 2009), dette vil komme tydelig frem i en matrise og i SPSS.

Som nevnt over skal jeg vise korrelasjon, altså samsvar eller samvariasjon mellom variable innenfor temaet verdier i organisasjonen. Jeg følger det samme mønsteret som over, og bruker derfor de samme spørsmål og variabler som utgangspunkt for beregningene. Beregningene gjøres i sin helhet ved hjelp av SPSS, som flere andre deler av oppgaven. Jeg har valgt å beregne korrelasjon mellom variable og spørsmål, men har valgt å legge oversikten av spørsmålenes korrelasjon som vedlegg til oppgaven. Man kan se at det er relativt stor spredning blant spørsmål og variable.

Når det gjelder korrelasjon mellom variablene, ser man at disse er tilsynelatende sterke. Korrelasjonene mellom «Kjennskap og formidling» og «H-factor ($0,348$)», og mellom «H-factor» og «Rolleklarhet» ($0,440$), kan ut ifra det som ble skrevet over defineres som relativt sterk.

Vi ser derimot at korrelasjonen mellom «Kjennskap og formidling» og «Rolleklarhet» kan defineres som «Meget sterk» ($0,586$). Totalt sett ser vi gode og tilfredsstillende korrelasjoner mellom variablene tilknyttet organisasjonsverdier.

Tabellen under viser korrelasjonene tilknyttet resultatvariablene. Som for organisasjonsverdier, kan man se flere spennende korrelasjoner, kun positive som sådan. Jeg har valgt å beregne korrelasjon mellom variable og spørsmål, men har valgt å legge oversikten av spørsmålenes korrelasjon som vedlegg til oppgaven. Et sted i tabellen kan man se det som ble definert som svak samvariasjon, altså verdi opp til $0,20$, nettopp mellom variablene «Positiv representasjon» og «Positiv omtale WOM», noe jeg funderte på over i behandlingen av gjennomsnittstall. Dette indikerer en viss korrelasjon, men at denne er svak. Dette kan i stor grad adresseres til spørsmålene jeg nevnte over som sprikte veldig og kan muligens forklares ut ifra tanken om at man i prinsippet kan snakke positivt om en bedrift, selv om man ikke nødvendigvis anbefaler arbeidsplassen til andre. Dette kan henge sammen med graden av engasjement i organisasjonen (Salancik, 1977).

To steder i tabellen under ser man at det er korrelasjon på henholdsvis $0,252$ og $0,273$, noe som i prinsippet vil kunne defineres som en korrelasjon et sted mellom svak og relativt sterk,

altså en form for middels verdi. Dette forekommer mellom variabelen «Positiv representasjon», og variablene «Ønske om å bli værende» og «Medarbeider-tilfredshet». Dette innebærer at man kan se en viss form for sammenheng mellom at ansatte kan oppleve det som positivt å representere selskapet utad, og det faktum at man ønsker å bli værende i jobben og at man trives bedre.

Definisjonen på en relativt sterk korrelasjon ble definert til verdier fra 0,30 til 0,40, noe man finner to steder i tabellen under. Dette forekommer mellom variabelen «Medarbeider-tilfredshet» og variablene «Ønske om å bli værende» og «Positiv omtale WOM». Dette indikerer at det finnes en positiv sammenheng mellom trivsel på arbeidsplassen og det faktum at man vil bli værende i organisasjonen og det at man omtaler bedriften positivt utad, noe som er meget interessante funn og som også vil bli drøftet senere i oppgaven.

Kriteriet for å bli sett på som meget sterk, altså over 0,50, oppfylles kun av 1 kombinasjon. Dette er mellom variablene «Ønske om å bli værende» og «Positiv omtale WOM». Dette indikerer at man ser en sterk sammenheng mellom at ansatte ønsker å bli værende og de snakker positivt om selskapet utad, noe som også vil bli drøftet senere. Totalt sett ser vi gode og tilfredsstillende korrelasjoner mellom variablene.

6.4.6 MULTIKOLLINARITET

Verdier over 0,7 indikerer at sammenhengene er «for store», og kalles multikollinearitet (Johannessen, 2009), dette vil komme tydelig frem i en matrise og i SPSS. Dette er forhold som bør korrigeres før man fortsetter med beregninger, deriblant regresjon. Ingen steder i mine beregninger ble verdier over 0,7 oppdaget, og jeg trengte derfor ikke gjennomføre noen korrigeringer for videre arbeid.

6.5 RESULTAT MOTIVASJON OG ENGASJEMENT

6.5.1 FAKTORANALYSE

Ved å gjennomføre KMO og Bartletts-test forklarte jeg i kapittelet over at man kan gjøre en vurdering av om variablene egner seg for faktoranalyse. Som beregningene fra SPSS viste, egner disse variablene seg godt til dette, da KMO er 0,743 og Bartletts-testen heller ikke antyder noe negativt i forhold til en faktoranalyse.

Som man kan se av tabellen under viser den at de første seks spørsmålene lader til samme component, og man kan med det se at lederskap og engasjement samler seg om samme component, mens spørsmål tilknyttet motivasjon deler seg i all hovedsak i to. Utover det er det verdt å merke seg at engasjement og motivasjon ikke fordeler seg om samme component, noe man kanskje skulle tro.

De neste fire spørsmålene har fordelt seg om samme component og kan i realiteten oversettes til det jeg skrev om ytre motivasjonsfaktorene tidligere i oppgaven. De siste tre spørsmålene er tilsvarende samlet rundt en component, og vi ser at dette på tilsvarende måte kan adresseres til de indre motivasjonsfaktorene. Det er interessant at man ser dette skillet så tydelig gjennom faktoranalysen. Samtlige spørsmål lader over 0,6 med relativt klare kryssladninger, og korrigeringer for videre analyse vil derfor ikke være nødvendig.

FAKTORANALYSE - COMPONENT MATRIX

	Component		
	1	2	3
Lederskap/engasjement			
Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?	.769		.061
Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å delta i viktige avgjørelser?	.605		-.251
Alle forhold tatt i betraktning, hvor viktig og betydningsfull er jobben for deg?	.741		.136
Thon Hotels inspirerer meg virkelig til å yte mitt beste	.645	.249	
Mine arbeidskolleger er vanligvis villige til å tilby hjelp hvis jeg trenger	.622		-.299
Jeg føler at min jobb er interessant og stimulerende	.659	.236	
Motivasjon (Indre/ytre)			
At det fysiske arbeidsmiljøet er fritt for farer (HMS)		.264	.795
At arbeidet er konfliktfritt og velordnet		.176	.688
At arbeidet er trygt med fast inntekt		.297	.637
Å få god lønn og materielle goder		.278	.612
Å kunne bruke min fantasi og kreativitet i arbeidet	.286	.757	
Å utvikle seg personlig gjennom jobben	.316	.669	
Å få opplevelsen av å gjøre noe verdifullt	.334	.692	

Tabell 16 – «Faktoranalyse – Motivasjon og engasjement»; SPSS, - Forfatter

6.5.2 CRONBACH'S ALPHA (α)

Variabelen «Indre motivasjon» bestod av tre spørsmål, og ble beregnet til å ha en Cronbach's Alpha på 0,695, noe som indikerer en lav Cronbach's Alpha. Jeg velger imidlertid å ikke gjøre noen konkrete endringer, da også QPS beregnet en «lav» verdi av denne variabelen. Variabelen «Ytre motivasjon» bestod av 4 spørsmål, og ble beregnet til en Cronbach's Alpha på 0,721, som kan ut ifra det jeg har skrevet før kan defineres som en tilfredsstillende Cronbach's Alpha (George og Mallery, 2011).

Variabelen «Lederskap» bestod av kun 2 spørsmål, men oppnådde en sterk verdi av Cronbach's Alpha på henholdsvis 0,796. Siste variabelen var «Engasjement», som oppnådde en tilfredsstillende verdi på 0,702, som tilsvarer omtrent den verdien man så i QPS relatert til engasjement. Med bakgrunn i dette mener jeg at spørsmålene og variablene tilknyttet organisasjonsverdier oppnådde tilfredsstillende verdier, og at jeg dermed kan konkludere med god intern konsistens for denne variabelen.

6.5.3 GJENNOMSNIITT OG STANDARDVVIK

Av tabellen under kan man se at de indre og ytre motivasjonsfaktorer i all hovedsak oppnår lik score, med relativt likt standardavvik. Ytre motivasjon er den variabelen som isolert sett får mest positiv score i gjennomsnitt (2.01), med indre motivasjon som en god nummer to (2.02). Man ser imidlertid at spørsmålene rettet til ytre og indre motivasjon varierer noe mer enn for variablene lederskap og engasjement, fra den laveste verdien på 1.76 til 2.32.

Man kan se i tabellen at «Lederskap» er den variabelen som oppnår mest negativ score, og at spørsmålet «Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?» er det spørsmålet som oppnår høyest score, med det som resultat at de er noe mindre fornøyd med hvordan sin nærmeste leder hjelper dem med å utvikle sine ferdigheter i jobben. Ellers ser man at spørsmålene knyttet til lederskap oppnår noe av samme resultat som de andre variablene.

Engasjement viser til interesse og hvor villig man er til å gjøre noe ekstra enn det som er forventet gitt sin stilling (Kuvaas, 2005). Med en gjennomsnittsscore på 2.11, gir dette en klar indikasjon på at mange ansatte i hotellkjeden er villige til å gjøre noe utover det som er forventet av dem og at de føler at sin egen jobb er interessant og stimulerende (2.03). Dette vil kunne skape en positivitet i bedriften, og man vil kunne drive med mer effektiv verdiformidling (Prilleltensky, 2000). Totalt sett viser resultatene at indre og ytre motivasjon omtrent er like viktig for dem, noe som var en av mine antagelser. Respondentene virker gjennom resultatene som engasjerte og jobben er tilsynelatende viktig for mange. Se vedlegg 4 for ytterligere informasjon om disse målingene.

6.5.4 KORRELASJONSMATRISJE

I tabellen under kan man se tre steder som over ble definert som svak samvariasjon, altså verdier opp til 0,20. Dette forekommer mellom variabelen «Engasjement» og variablene «Indre motivasjon» og «Ytre motivasjon», og mellom variabelen «Lederskap» og «Indre motivasjon». At man ser «svak» korrelasjonen (0,172) mellom engasjement og indre motivasjon hadde jeg ikke antatt i forkant, da jeg hadde trodd at denne ville være noe større. Korrelasjonen mellom engasjement og ytre motivasjon (0,143) er omtrent som forventet, da jeg regnte med at denne ikke ville være signifikant. Man ser imidlertid en negativ korrelasjon, nemlig mellom variabelen lederskap og variabelen ytre motivasjon (-0,020). Disse spørsmålene var i stor grad rettet mot involvering og personlig utvikling, karakteristika av transformasjonsledelse og indre motivasjon, og er derfor ikke overrasket over at disse ikke viste korrelasjon. Det som over ble definert som «Meget sterk», altså korrelasjoner over 0,50 finner vi her mellom variabler. Dette forekommer mellom Ytre og indre motivasjon (0,639), og mellom engasjement og lederskap (0,512). At man opplever en korrelasjon mellom indre og ytre motivasjon er ikke overraskende, da man gjerne kan være begge deler (Kuvaas, 2005), noe resultatene fra denne undersøkelsen også viser. Den sterke sammenhengen mellom engasjement og lederskap vil nok være farget av spørsmålsstillingen med tanke på at spørsmålene knyttet til ledelse handlet om involvering og utvikling. At man dermed ser denne sterke korrelasjonen er dermed ikke overraskende og jeg vil derfor understreke at troverdigheten til denne sammenheng en nok kan diskuteres.

6.5.5 ÅPENT SPØRSMÅL

Som tabellen under viser svarte noen relativt få på spørsmålet om de hadde eksempel på en konkret situasjon hvor ens leder motiverte. Noen av svarene er gjengitt under. Som tidligere nevnt er disse selvsagt anonymisert. Som man kan se av svarene under er samtlige svar det man vil kalle indre motivasjonsfaktorer, og som i prinsippet ikke koster noe, bortsett fra å bli sendt på kurs. HR-avdelingen har imidlertid understreket at hotellene ikke betaler noe for disse kursene, og man vil derfor kunne se på dette som en form for tillitserklæring, gjennom indre belønning. At direktøren velger å delta i å rydde bord under frokosten vil i stor grad kunne adresseres til det jeg skrev om organisasjonskultur, og et artefakt som antyder likeverd, inkludering og anerkjennelse for andres arbeid. Flere beskriver situasjoner hvor lederen motiverer gjennom sine handlinger, ved å smile, være glad og gjennom utstråling. Dette bygger videre på kulturelle artefakt i form av attitude hos leder og samspillet til medarbeiderne, noe som stimulerer til de indre motivene hos mennesker (Schein, 1985).

Har du eksempel på en konkret situasjon hvor din leder motiverte deg?

«Ja å sende til kurs til å lære, gi tilbakemelding, alltid ha tid når ønsker å snakke med»

«(...) Ved å melde meg på lederutvikling og gi meg god opplæring. Stille opp hver gang jeg lur på noe, føler jeg kan stole på han (...)»

«Fikk delta på avdelings leder kurs»

«Daglig via god humør og positiv utstråling»

«At direktøren hjelper med å rydde bord under frokosten.»

«Leder er svært positiv og engasjerende. Alltid glad og fornøyd, og det smitter»

« When we are having the manager's meeting the director is getting updates, solutions if there is any problem and suggestions as well as implementations if needed.»

«Leder er svært positiv og engasjerende. Alltid glad og fornøyd, og det smitter»

Tabell 17: «Eksempel på motivasjon»; Questback, gjennomført i mars 2012, anonyme svar, forfatter.

6.6 RESULTAT INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON

6.6.1 FAKTORANALYSE

Som man kan se av tabellen under lader de første fire spørsmålene til samme component, som i realiteten er spørsmål knyttet til karakteristikk av informasjon. Dette dreier seg om type informasjon, til forskjell fra hvordan informasjonen konkret formidles. De resterende fire spørsmålene samler seg rundt den andre componenten og kan adresseres til «Kommunikasjon». Dette dreier seg om det som tidligere er skrevet om internkommunikasjon, feedback fra medarbeidere og konkretisering av arbeidsoppgaver (King og Grace, 2010). Det er relativt klare ladninger og kryssladninger noe som indikerer at korrigeringer ikke vil være nødvendig.

FAKTORANALYSE - COMPONENT MATRIX

(Vurder (flg.))	Component	
	1	2
Informasjon		
Informasjon om hotellets strategiske målsettinger	.812	-.237
Informasjon om budsjett/resultat	.796	-.341
Informasjon om verdier og visjoner	.706	-.362
Informasjon om daglige rutiner	.608	-.370
Kommunikasjon		
Min leder gir jevnlig tilbakemeldinger ved endringer som kan påvirke arbeidsmiljøet	-.072	.620
I Thon Hotels har vi jevnlig medarbeiderundersøkelser	.329	.637
I Thon Hotels brukes tilbakemeldinger fra medarbeidere som ledd i å utvikle kjeden	.276	.705
Thon Hotels er dyktige til å kommunisere hvorfor ting skal gjøres, ikke bare hvordan	.289	.663

Tabell 18 – «Faktoranalyse – Informasjon og kommunikasjon»; SPSS, - Forfatter

6.6.2 CRONBACH'S ALPHA (α)

Som over er flere av spørsmålene hentet fra konkrete rammeverk, f. eks EBBE-rammeverket, mens noen også er hentet fra QPS Nordic, noe som i utgangspunktet indikerer god reliabilitet. Variabelen «Kommunikasjon» bestod av fire spørsmål og ble beregnet til å ha en Cronbach's Alpha på 0,746, noe som indikerer en tilfredsstillende verdi (George og Mallery, 2011). Variabelen «Informasjon» bestod også av 4 spørsmål og oppnådde en sterk verdi av Cronbach's Alpha på 0,794. Se vedlegg 5 for ytterligere informasjon dette.

6.6.3 GJENNOMSNIITT OG STANDARDVVIK

Av tabellen under kan man se at jeg har delt spørsmålene inn etter variablene kommunikasjon og informasjon. Jeg ønsket å belyse noen områder om kommunikasjon, men det understrekes at dette i noen grad tas med i kapittelet «Organisasjonsverdier» og at dette kapittelet vil dreie seg mer om konkret kommunikasjon og hvordan informasjonen fordeles i hotellkjeden. Se vedlegg 5 for ytterligere informasjon om gjennomsnittsmålingene.

Ser man på spørsmålene tilknyttet variabelen «Kommunikasjon» ser man at spørsmålene oppnår et gjennomsnitt tilsvarende flere av de som allerede er nevnt tidligere i oppgaven, f. eks om motivasjon. Disse gjennomsnittsverdiene understreker at respondentene er relativt samstemte, og at man vil kunne se mønster gjennom store deler av undersøkelsen. Isolert sett er spørsmålet om jevnlig medarbeiderundersøkelser det spørsmålet som oppnår «best» score med henholdsvis 1,94, og tilsvarende er spørsmålet om de er dyktige til å kommunisere hvorfor ting skal gjøres og ikke bare hvordan, det spørsmålet med «dårligst» score. Vi ser noe forskjell i standardavvik, som tidligere, men ikke noe avskrekkende.

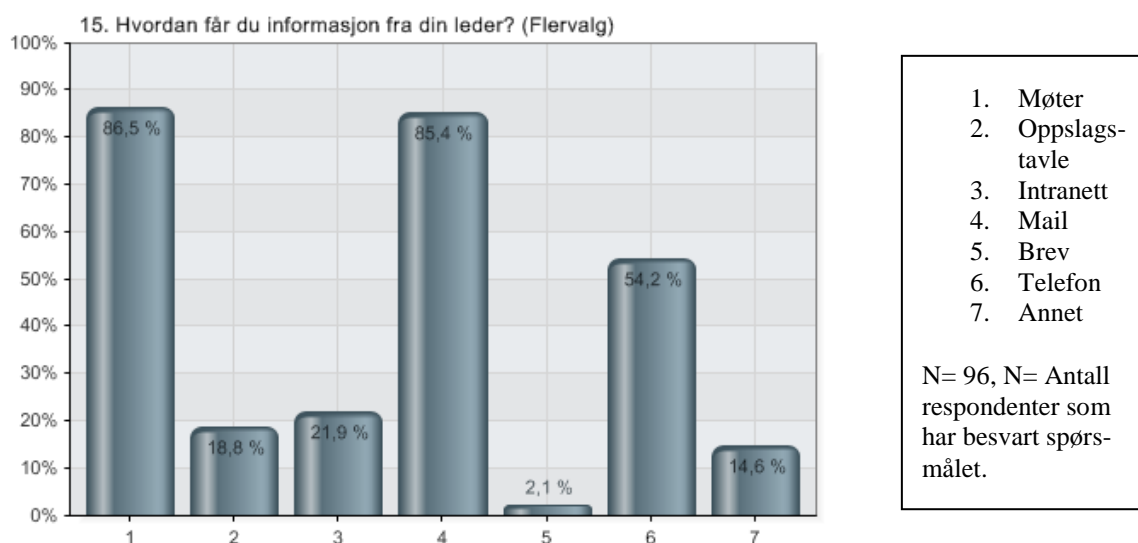
Når det gjelder informasjon har jeg valgt å dele dette i to, hvor jeg ser på frekvensen av ulik type informasjon (tabell under) og hvordan informasjonen gis (neste side). Jeg valgte å dele dette opp og å vise hvordan informasjonen gis ved å fremstille dette grafisk, se graf neste side.

Med tanke på antagelsen om at verdiformidlingen kunne oppleves som mangelfull, er en viktig brikke i dette hvordan informasjonen gis, og hva slags type informasjon man får. Jeg ønsket derfor å stille respondentene spørsmål om hvor ofte de mottok informasjon om f. eks daglige rutiner, budsjett osv., og hvor ofte de mottar informasjon om verdier og visjon i selskapet. Som man kan se av tabellen under er dette relativt likt fordelt, men «Informasjon om budsjett/resultat» er det som mottas mest informasjon om, og «Informasjon om verdier og visjon» er det som mottas minst informasjon om. Dette gir en liten indikasjon på at man mottar mindre informasjon om verdier og visjon, enn om andre områder, noe som var omtrent som ventet.

6.6.4 FREKVENNS AV ULIK TYPE INFORMASJON

For å få en dypere innsikt i hvordan respondentene mottar informasjon ble de konkret spurt om dette og gitt muligheten til å kunne svare flere svar. Som man kan se av den grafiske fremstillingen under var det svært mange som mottok informasjon gjennom møter og gjennom mail, henholdsvis 86,5 % og 85,4 %. Det var også mange som svarte at de mottar informasjon gjennom telefon (54,2 %), og ellers fordelte svarene seg relativt likt mellom oppslags-tavle, intranett og «annet». Informasjon via Brev er det kun ca. 2 % som svarer, noe som er forståelig i dagens teknologiske samfunn.

HR-avdelingen uttalte tidlig at en av deres viktigste informasjonskanaler var mail og oppslagstavle, og selvsagt møter. Dette understøttes gjennom mine resultater, men det er verdt å merke seg at kun ca. 19 % av svarene angir at de mottar informasjon gjennom oppslagstavle, noe som er relativt overraskende med bakgrunn i informasjonen fra hovedkontoret. Informasjonsflyten i dag er enorm og i jobbsammenheng vil det være svært viktig å filtrere ut uviktig informasjon (Ducheneaut og Bellotti, 2001). Ved å sende ut informasjon på mail vil denne problematikken bli særlig aktuell til forskjell fra f. eks direkte kontakt gjennom møter. Disse resultatene vil bli drøftet mer inngående i neste del.



Figur 11 – «Hvordan får du informasjon fra din leder? (Flervalg)»; Questback, forfatter.

6.6.5 KORRELASJONSMATRISJE

5 steder i tabellen (vedlegg) ser man at det er korrelasjon på henholdsvis 0,213, 0,268, 0,296, 0,267 og 0,276, noe som i prinsippet vil kunne defineres som en korrelasjon et sted mellom svak og relativt sterk, altså en form for middels verdi. Dette forekommer blant annet mellom spørsmålet «Min leder gir jevnlig tilbakemeldinger ved endringer som kan påvirke arbeids-

miljøet» og «I Thon Hotels brukes tilbakemeldinger fra medarbeidere som ledd i utvikle kjeden». Dette innebærer at man kan se en viss form for sammenheng mellom flere spørsmål, noe man også vil se gjennom å se på variablene.


Flere steder i tabellen kan man se at det er verdier fra 0,30 til 0,40, som over ble definert som relativt sterk. Dette finner vi blant annet mellom «Thon Hotels er dyktige til å kommunisere hvorfor ting skal gjøres, ikke bare hvordan», og «I Thon Hotels har vi jevnlig medarbeiderundersøkelser». Dette vil bli drøftet senere, men jeg kan konstatere en sammenheng mellom medarbeiderundersøkelser og det å konkretisere arbeidsoppgaver.

Kriteriet for å bli sett på som meget sterk, altså over 0,50, oppfylles av 4 kombinasjoner spørsmål, to spørsmål går igjen to ganger. Dette dreier seg blant annet om spørsmålene «. I Thon Hotels har vi jevnlig medarbeiderundersøkelser» og «I Thon Hotels brukes tilbakemeldinger fra medarbeidere som ledd i å utvikle kjeden». Medarbeiderundersøkelser trekkes frem også her, hvor det kobles til utvikling av kjeden. Kriteriet for å bli sett på som meget sterk, oppfylles også av kombinasjonen mellom informasjon og kommunikasjon (0,573).

Som man kan se av den oppsummerende tabellen under er det flere sterke korrelasjoner mellom informasjon og kommunikasjon og de andre uavhengige variablene. Dette ser vi svært tydelig mellom kommunikasjon og variablene tilknyttet organisasjonsverdier, særlig kommunikasjon og kjennskap/formidling, noe som er interessant.

Under har jeg samlet alle variablene i en korrelasjonsmatrise, sammen med verdiene av Cronbach's Alpha, gjennomsnittsverdier og standardavvik. De enkelte beregningene ligger som vedlegg, henholdsvis vedlegg 3, 4 og 5.

6.7 OPPSUMMERENDE TABELL - RESULTAT

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Cronb. Alpha	Mean/ Snitt	St. dev./ Avvik
																								
1. Alder	Corr.	1	-.062	.441**	.227*	-.097	.028	-.258*	.045	.040	.022	.042	.025	.034	-.161	.176	.174	-.099	.072	.062	-.042			
2. Kjønn	Corr.	-.062	1	.125	-.050	-.020	.012	.060	-.205*	.064	-.002	.059	-.116	.099	.112	-.037	-.046	-.037	.212*	-.093	-.072			
3. År i bedrift	Corr.	.441**	.125	1	.149	-.250*	.055	-.056	-.085	-.166	-.137	-.071	-.126	-.114	-.092	-.023	-.037	-.066	.019	-.102	-.080			
4. Geografisk spred.	Corr.	.227*	-.050	.149	1	-.208*	-.079	-.211*	.029	.059	-.149	.084	.025	.082	-.055	.140	.125	-.170	.053	.080	-.025			
5. Utdannelse	Corr.	-.097	-.020	-.250*	-.208*	1	.136	.115	.029	-.049	.010	-.003	.022	-.096	-.074	-.091	.116	-.089	-.083	-.014	.083			
6. Avdeling	Corr.	.028	.012	.055	-.079	.136	1	.287**	.105	-.024	.018	-.132	.002	.054	.184	.009	.082	.026	.045	.104	.185			
7. Personalansvar	Corr.	-.258*	.060	-.056	-.211*	.115	.287**	1	.098	.102	.032	.010	-.078	.021	.162	.126	.050	-.052	.095	.105	.238*			
8. Kjennskap/formidling	Corr.	.045	-.205*	-.085	.029	.029	.105	.098	1	.348**	.586**	.212*	.322**	.360**	.380**	.450**	.624**	.297**	.334**	.574**	.648**	.809	2.11	.997
9. H-Factor	Corr.	.040	.064	-.166	.059	-.049	-.024	.102	.348**	1	.440**	.219*	.192	.537**	.439**	.458**	.449**	.257*	.535**	.515**	.415**	.917	1.76	.937
10. Rolleklarhet	Corr.	.022	-.002	-.137	-.149	.010	.018	.032	.586**	.440**	1	.155	.243*	.456**	.341**	.375**	.400**	.311**	.349**	.477**	.485**	.706	1.74	.697
11. Indre motivasjon	Corr.	.042	.059	-.071	.084	-.003	-.132	.010	.212*	.219*	.155	1	.639**	.028	.172	.252*	.067	.179	.300**	.165	.172	.699	2.02	.816
12. Ytre motivasjon	Corr.	.025	-.116	-.126	.025	.022	.002	-.078	.322**	.192	.243*	.639**	1	-.020	.143	.117	.129	.168	.199	.153	.287**	.721	2.01	.891
13. Lederskap	Corr.	.034	.099	-.114	.082	-.096	.054	.021	.360**	.537**	.456**	.028	-.020	1	.512**	.339**	.504**	.291**	.437**	.604**	.419**	.796	2.33	1.13
14. Engasjement	Corr.	-.161	.112	-.092	-.055	-.074	.184	.162	.380**	.439**	.341**	.172	.143	.512**	1	.286**	.320**	.417**	.588**	.503**	.623**	.702	2.25	.946
15. Informasjon	Corr.	.176	-.037	-.023	.140	-.091	.009	.126	.450**	.458**	.375**	.252*	.117	.339**	.286**	1	.573**	.216*	.523**	.492**	.355**	.746	2.39	1.11
16. Kommunikasjon	Corr.	.174	-.046	-.037	.125	.116	.082	.050	.624**	.449**	.400**	.067	.129	.504**	.320**	.573**	1	.153	.435**	.539**	.480**	.794	2.35	.986
17. Brand Cit Behaviour	Corr.	-.099	-.037	-.066	-.170	-.089	.026	-.052	.297**	.257*	.311**	.179	.168	.291**	.417**	.216*	.153	1	.273**	.252*	.152	.753	2.71	1.07
18. Brand Empl satisf	Corr.	.072	.212*	.019	.053	-.083	.045	.095	.334**	.535**	.349**	.300**	.199	.437**	.588**	.523**	.435**	.273**	1	.450**	.441**	.777	2.21	1.06
19. Brand Empl int to stay	Corr.	.062	-.093	-.102	.080	-.014	.104	.105	.574**	.515**	.477**	.165	.153	.604**	.503**	.492**	.539**	.252*	.450**	1	.681**	.704	2.37	1.21
20. Pos empl. WOM	Corr.	-.042	-.072	-.080	-.025	.083	.185	.238*	.648**	.415**	.485**	.172	.287**	.419**	.623**	.355**	.480**	.152	.441**	.681**	1	.710	2.03	.939

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Tabell 19 – «Korrelasjonsmatrise, Cronbach's Alpha, gjennomsnitt og standardavvik»; SPSS, forfatter.

7.0 REGRESJONSANALYSE

7.1 REGRESJONSANALYSE

Regresjonsanalyse gjør, til forskjell fra de andre analyseverktøyene jeg har nevnt, det mulig å analysere flere variabler i forhold til avhengig variabel. Tidligere i oppgaven har jeg regnet ut blant annet sammenhenger og korrelasjoner, men for å skape seg et overordnet bilde gjennom å vurdere flere variabler samlet brukes gjerne *regresjonsanalyse*. I min oppgave har jeg definert flere ulike typer variabler, deriblant fire resultatvariabler, noe som vil kunne presenteres samlet i en tabell med bakgrunn i regresjonsanalyse regnet ut i SPSS. Jeg gjør ikke rede for regresjonsanalysens teoretiske bakgrunn, ei heller beregningene i SPSS, men jeg ønsker å redegjøre for de mest viktige og anvendte begrepene for å kunne forstå analysen bedre. Jeg har valgt å ta med kun to kontrollvariabler i analysen, da det gjennom beregninger viste seg å være relativt små forskjeller, og at disse to utgjorde mest interesse for undersøkelsen, noe jeg redegjør for i neste del.

I min analyse benytter jeg meg av simultan regresjon gjennom SPSS, som er en type multiple regresjonsanalyse som knytter utvalgte uavhengige variabler mot avhengig variabel, og som dermed gjør det mulig å vurdere totale sammenheng. Dette er en av flere typer regresjonsanalyser, og kalles gjerne også for entermetoden (Johannessen, 2009).

Gjennom beregningene regnes regresjonskoeffisienten ut, uttrykt som R^2 , som gir en indikasjon på prosentvis hvor mye av variasjonen av den avhengige variabelen som forklares av verdiene til de uavhengige variablene (Johannessen, 2009). Regresjonskoeffisienten varierer fra 0 til 1, hvor 0 gir en indikasjon på at den uavhengige variabelen ikke har noen påvirkning, mens verdi 1 indikerer absolutt påvirkning. For å kunne si om resultatene er statistisk signifikante, må Sigma være mindre enn 0,5 (Johannessen m. fl. 2009)..

Multipel regresjonslikning uttrykkes slik: $Y_i = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_k X_k + \epsilon$

Y representerer den avhengige variabelen. Denne funksjonen er sammensatt av forhold mellom de uavhengige variablene (X_1, X_2, X_3, X_k), hvor α uttrykker et konstantledd i likningen, og ϵ representerer her det gjenstående som ikke fanges opp lineært av den avhengige variabelen. β er endringen i den avhengige variabelen med bakgrunn i at X endres med én enhet, mens resten forutsettes at holdes konstant, og fungerer som en standardisert regresjonskoeffisient, med en verdi mellom -1.00 til +1.00. Høy verdi av β , altså opp mot +1.00, antyder høy styrke på de ulike variabelsammenhengene, tilsvarende for lave verdier med lave sammenhenger.

7.2 MULTIPPEL REGRESJONSANALYSE – SIMULTAN REGRESJON

Avhengige var.	Positiv representasjon (N=96)	Medarbeider- tilfredshet (N=96)	Ønske om å bli væren- de (N=96)	Positiv omtale WOM (N=96)
Uavhengige var.	β	β	β	β
Geografisk spredning	-.214 **	.005 *	.036	.027
År i bedrift	-.172 *	-.016	.026	.150 **
Motivasjon og engasjement:				
Indre motivasjon	.098	.136 **	.028	-.083
Lederskap	.117	.010	.316 **	.030
Engasjement	.396 ***	.405 ***	.154 *	.420 ***
Organisasjonsverdier:				
Kjennskap og formidling	.169 **	.074 **	.285 ***	.381 ***
H-Factor	.041	.179 *	.112 *	.045
Rolleklarhet	.117 *	.037	.010	.083
Informasjons variabel:	.119	.264 ***	.155 *	-.005
Kommunikasjons variabel:	-.176 *	.135 *	.023	.059
F (sig.)	3.005 (.002)	8.947 (.000)	10.002 (.000)	12.570 (.000)
Adjusted R Square R²	.188	.491	.520	.573

*** = $p < 0,01$, ** = $p < 0,05$, * = $p < 0,1$.

β = Standardisert regresjonskoeffisient. Adj. R Square R² = Regresjonskoeffisienten. F(sig.) = Sign. nivå.

Tabell 20 – «Multippel regresjonsanalyse»; SPSS, forfatter.

8.0 OPPSUMMERING AV RESULTATER

Denne delen av oppgaven vil være en form for oppsummering av resultat og knytte dette opp mot hypotesene og antagelsene fra starten av oppgaven. Hypotesene ble vurdert ut ifra regresjonsanalysen, mens antagelsene i stor grad ble vurdert ut ifra gjennomsnittsverdier og korrelasjonsmålinger. Resultatene vil bli drøftet videre i neste del av oppgaven.

8.1 HYPOTESER

Hypotese 1 ble definert ut ifra tanken om at hvis ansatte kjenner til selskapets verdier vil man muligens kunne oppleve positiv representasjon, tilfredshet, ønske å bli værende og positiv omtale, definert som «EBBE-benefits». Ved å se på regresjonsanalysen ser man at sammenhengene mellom kjennskap og samtlige «EBBE-benefits» blir vurdert som statistisk signifikant, med noe ulik verdi. Dette innebærer at *hypotese 1 støttes* i sin helhet.

Hypotese 2 støttes delvis, da H-factor har signifikant sammenheng til medarbeider-tilfredshet (β 0,179) og til ønske om å bli værende (β 0,112), mens det ikke foreligger noen slik sammenheng til positiv representasjon og positiv omtale.

Hypotese 3 støttes kun delvis, da rolleklarhet kun har en signifikant sammenheng til positiv representasjon (β 0,117), mens ingen slik sammenheng til de andre.

Som man kan se av regresjonsanalysen over, er det store signifikante sammenhenger mellom den uavhengige variabelen «Engasjement» og til samtlige «EBBE-benefits». Dette indikerer at *hypotese 4 støttes i sin helhet*.

Hypotese 5 dreide seg om hvor vidt internkommunikasjon påvirker «EBBE-benefits», noe man kan se av regresjonsanalysen over at den delvis gjør, ved at det er en signifikant sammenheng til positiv representasjon (β -0,176) og til medarbeider-tilfredshet (β 0,135). *Hypotese 5 støttes derfor kun delvis*.

Hypotese 6 støttes kun delvis da informasjonsvariable påvirker medarbeider-tilfredshet (β 0,264) og ønske om å bli værende (β 0,155), men ikke de andre to resultatvariablene. *Hypotese 6 støttes derfor kun delvis*.

8.2 ANTAGELSER

Antagelse 1 dreide seg om at formidlingen av verdier opplevdes som mangelfull, noe som i stor grad henger sammen med problemstillingen for oppgaven. For å kunne si noe om dette stilte jeg flere spørsmål, og ved å beregne blant annet gjennomsnittscore for spørsmål som «Jeg kjenner godt til atferdsverdiene i Thon Hotels», kan jeg si at jeg har fått *en antydning på at antagelsen ikke støttes*, altså oppleves ikke formidlingen av verdier som mangelfull.

Antagelse 2 dreide seg om de spurtes kjennskap til selskapets verdier og visjon, hvor jeg definerte dette som følger: «Avdelingslederne har lite kjennskap til selskapets verdigrunnlag og visjon.». Dette spørsmålet ble gjort rede for gjennom å vise grafisk fremstilling av resultatene, med som konklusjon at kjennskapen til LUPE-verdiene er svært god, og til selskapets visjon. *Antagelsen støttes derfor ikke*.

Motivasjon og engasjement antas å være viktig i prosessen med effektiv formidling av verdier (Prilleltensky, 2000), noe som definerte antagelse 3 («Avdelingslederne er motiverte og engasjerte»). Gjennom å se gjennomsnittsscore, og korrelasjon vil jeg kunne konkludere med at denne *antagelsen støttes*. Det er imidlertid verdt å merke seg at faktorene slår noe forskjellig ut, noe som vises i faktoranalysen og ved å se på korrelasjonsmatrisen.

For å teste antagelse 4, «Avdelingslederne er mer indre motiverte enn ytre», spurte jeg flere spørsmål hentet fra blant annet QPS Nordic, som var direkte relatert til forhold rundt disse begrepene. Man vet med bakgrunn i annen forskning og data fra hotellbransjen at man gjerne tjener noe mindre i hotellbransjen enn i andre bransjer, og at denne bransjen også vil kunne oppleves som en bransje med raske utskiftninger. Med dette i bakhodet vil man kunne tenke seg at indre motivasjon vil kunne være mer relevant enn ytre. Dette støttes imidlertid i svært liten grad gjennom å se på gjennomsnittsscore, med andre ord, antagelsen *støttes kun delvis*.

Internkommunikasjon antas å være en viktig brikke i prosessen med å utvikle en effektiv og konstruktiv verdiformidling (King og Grace, 2010). I dette ligger det en tanke om at selskapene må kommunisere mer enn økonomiske resultater og budsjett, de må blant annet kommunisere tanker og refleksjoner rundt verdigrunnlag og visjon. Antagelse 5 ble derfor definert. Gjennom å se på gjennomsnitt av svarene kom det ikke frem noe signifikante forskjeller, men en svak indikasjon på at det er formidles noe mer informasjon om daglige oppgaver, budsjett osv., som innebærer at antagelsen *delvis støttes*.

Hypotese:	Avhengig var.	Uavhengig var.	Støttes/støttes ikke
Hypotese 1	«EBBE-benefits»	Kjennskap	Støttes
Hypotese 2	«EBBE-benefits»	H-factor	Støttes delvis
Hypotese 3	«EBBE-benefits»	Rolleklarhet	Støttes delvis
Hypotese 4	«EBBE-benefits»	Kommunikasjon	Støttes
Hypotese 5	«EBBE-benefits»	Informasjon	Støttes delvis
Hypotese 6	«EBBE-benefits»	Engasjement	Støttes delvis

Tabell 21 –
«Støtte til hypo-
teser», forfatter.

Antagelse:	Avhengig var.	Støttes/støttes ikke
Antagelse 1	Mangelfull formidling	Støttes ikke
Antagelse 2	Lite kjennskap til verdier/visjon	Støttes ikke
Antagelse 3	Motiverte/engasjerte	Støttes
Antagelse 4	Mer indre enn ytre motiverte	Støttes delvis
Antagelse 5	Type/frekvens av informasjon	Støttes delvis

Tabell 22 –
«Støtte til anta-
gelser», forfat-
ter.

9.0 DRØFTNING

I dette kapitlet vil det bli diskutert funn fra resultatdelen over, dette vil bli diskutert og håndtert etter oppgavens totale struktur. Det innebærer at jeg først kommer til å diskutere rundt organisasjonsverdier, deretter motivasjon og engasjement og til slutt informasjon og kommunikasjon.

9.1 ORGANISASJONSVERDIER

Gjennom en relativt stor undersøkelse fikk jeg mulighet til å se noen trender relatert til utvalgte variabler. Det man umiddelbart kan se av spørsmålene tilknyttet organisasjonsverdier er at gjennomsnittscorene spriker relativt lite, og at ingen av scorene viser middelverdiene, som i disse spørsmålene ville utgjort verdien 3.

Relatert til det jeg definerte som «organisasjonsverdier» oppnådde variablene «Rolleklarhet» og «H-factor» tydelig høy score blant respondentene, sett ut ifra gjennomsnittsverdier. På spørsmålene om respondentene visste hva som var forventet av dem, og hvordan de skulle oppføre seg i tråd med hotellkjedens verdigrunnlag svarte respondentene samstemte om at dette var de i stor grad bevisste på, støttende av standardavviket og tilfredsstillende Cronbach's Alpha (se tabell). Med bakgrunn i det som er skrevet tidligere i oppgaven sees ledelse i dag på som en mangfoldig og kompleks oppgave i forhold til at en leder blant annet skal kunne bekle mange ulike typer roller. For en leder i dag er noe av det viktigste at man er tydelig og konsekvent rundt selskapets verdigrunnlag, noe som indikerer at en leder må kartlegge, vurdere og analysere hvordan dette skal etterleves, for at man i størst mulig grad skal oppleve dette som reelt (Prilletensky, 2010). Videre understrekes det at en leder må være tydelig rundt dens betraktninger og synspunkter på verdier, interesser og maktgrunnlag, nettopp for å unngå uklarheter og tvetydighet i beslutningsprosesser (King og Grace, 2010). Den røde tråden i dette vil være det som jeg i oppgaven har definert som «Rolleklarhet». Noen av effektene med rolleklarhet vil i følge EBBE-rammeverket kunne være tilfredshet på arbeidsplassen og at medarbeidere vil kunne oppleve positiv representasjon (King og Grace, 2010). Dette vurderte jeg som meget interessant og formulerte derfor hypotese 3 om sammenhengen nettopp mellom rolleklarhet og «EBBE-benefits». Dette fant jeg kun delvis støtte til ved at det kun ble funnet en signifikant sammenheng til resultatvariabelen «Positiv representasjon». Gjennom min undersøkelse vil jeg påstå at jeg fikk belyst dette og at resultatene gir en indikasjon på at forhold tilknyttet «Rolleklarhet» har positivt feste i Thon Hotels, og at dette kan sees i sammenheng med at medarbeidere opplever positiv representasjon som følge av dette.

Variabelen H-factor oppnådde noe lavere gjennomsnittsscore enn rolleklarhet, men relativt ubetydelige forskjeller, men med noe høyere standardavvik og en høyere verdi av Cronbach's Alpha. Denne variabelen bestod derimot kun av to spørsmål, og det vil derfor være noe mindre aktuelt å trekke slutninger av resultatene. H-factor dreier seg blant annet om organisasjonskultur og selskapets selvstendige håndtering av ansatte og integrering av deres behov og ønsker. Menneskelige behov vil være totalt forskjellig, men enkelte trekk og behov går gjerne igjen. Dette dreier seg om f. eks å bli behandlet på en respektert måte uavhengig av stilling, hvordan man konkret snakker og gir beskjeder og hvordan man totalt sett oppleves som menneske. Dette er forhold som sees på som grunnleggende forhold for effektiv intern branding (King og Grace, 2010). Effektene av å vise medmenneskelighet og å respektere medarbeidere vil kunne være blant annet tilfredse medarbeidere (King og Grace, 2010). For å vurdere en mulig effekt, gjorde jeg som over, jeg definerte en hypotese om en mulig sammenheng. Som jeg viste i resultatdelen fikk hypotese 2 kun delvis støtte, da jeg kun fant signifikante sammenhenger til medarbeider-tilfredshet og at medarbeidere ønsker å bli værende. Jeg fant ingen slik sammenheng til de resterende to resultatvariablene. Min undersøkelse antyder med andre ord at fokus på H-factor vil kunne føre til tilfredse medarbeidere som ønsker å bli værende, men at det ikke nødvendigvis bidrar til positiv representasjon og at de omtaler selskapet positivt utad av den grunn.

Kjennskapen til verdigrunnlag og visjon er på mange måter hovedgrunnlaget for oppgaven, noe som også vises gjennom hovedproblemstillingen i starten av oppgaven og antagelse 1 og 2. Kjennskapen til verdiene i hotellkjeden sees på som meget sterk, eksemplifisert med spørsmålet «Jeg kjenner godt til atferdsverdiene i Thon Hotels», med gjennomsnittsscore på 1.97. Dette vises også gjennom de grafiske fremstillingene hvor de ble spurt om å huke av hotellkjedens verdier. Her oppnådde den laveste «riktige» verdien 84 % og den høyeste oppnådde hele 91 %. Variabelen «Kjennskap og formidling» kan man se at oppnådde gode verdier av de statistiske målingene, deriblant Cronbach's Alpha. Dette forsterker det som allerede er nevnt, altså at kjennskapen og formidlingen oppleves bra i hotellkjeden og at spørsmålene som er brukt kan sees på som statistisk tilfredsstillende.

Som en grunnleggende hypotese for oppgaven ble hypotese 1 definert ut ifra om kjennskap til verdigrunnlaget i hotellkjeden hadde positiv sammenheng med «EBBE-benefits», altså om effektene med dette ville føre til blant annet tilfredse medarbeidere. Som det ble vist til over oppnådde denne hypotesen full statistisk støtte. Dette indikerer at ledelse basert i «Kjennskap og formidling» vil kunne føre til medarbeideres positive representasjon, tilfredshet blant med-

arbeidere, at man ønsker å bli værende i selskapet og at de omtaler selskapet positivt utad. Dette korrelerer i stor grad med resultatene fra EBBE-rammeverket (King og Grace, 2010). Med bakgrunn i intervjuer med HR-avdelingen fikk jeg eksemplifisert og tydeliggjort verdigrunnlaget fra overordnet perspektiv. Hvor vidt respondentene kjenner inngående til hva som ligger i de ulike komponentene skal være usagt, men at det er en bevissthet rundt dette er det ingen tvil om.

Jeg valgte å ta med kun to kontrollvariabler i regresjonsanalysen, «Geografisk spredning», og «År i bedrift». Disse ble valgt ut etter interesse og beregninger, og med utgangspunkt i at det kunne være noen ulikheter her. Ser man av regresjonsanalysen vil man kunne se en statistisk signifikant sammenheng mellom variabelen «År i bedrift» og «Positiv representasjon» og «Positiv omtale utad WOM». Dette indikerer at antall år i hotellkjeden har en sammenheng med positiv representasjon og at man omtaler selskapet positivt utad. Man vil muligens kunne forklare dette ut ifra blant annet engasjement og motivasjon, og at dette er noe som kan ta tid å bygge opp og vedlikeholde (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Når det gjelder variabelen «Geografisk spredning» ser man i tabellen at denne har en statistisk sammenheng med «Positiv representasjon» og «Medarbeider-tilfredshet». Dette vil kunne forklares ut ifra stor geografisk spredning sett i forhold til kommunikasjon og informasjon, med bakgrunn i standardisert vs. ikke-standardisert informasjon (Hannagan, 2008). Ved å gå mer kvalitativt til verks kunne man fått en dypere innsikt og mer refleksjoner rundt dette.

9.2 MOTIVASJON OG ENGASJEMENT

Effektiv formidling baserer seg blant annet på at medarbeiderne er motiverte og at de føler et ekstra engasjement for sitt arbeid (Prilleltensky, 2000). Motivasjon i en organisasjonskontekst er i dag en kompleks prosess, og bør være under kontinuerlig utvikling (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Motivasjon og engasjement ble tidlig i oppgaven vurdert som en viktig brikke i effektiv verdiformidling. Gjennom en hypotese og to antagelser ønsket jeg derfor å teste dette. Jeg antok i antagelse 4 at man i ville være mere indre motiverte med bakgrunn i at man f. eks gjerne får noe lavere lønn i hotellbransjen enn i tilsvarende bransjer, og at man derfor kanskje verdsatte andre faktorer enn selve lønnen. Gjennom denne antagelsen ønsket jeg å utfordre det jeg tidligere skrev om ulik form for motivasjon i ulike bransjer. I utgangspunktet antas det at man bør stimulere til mer ytre enn indre motivasjon i bransjer som er preget av begrenset med variasjon og lavere krav til fagkompetanse, gjennom ytre belønninger som høyere lønn og bonuser (Kuvaas, 2005); (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Denne påstanden ble som vist over kun delvis støttet, fordi det viste seg at respondentene vurderte indre og ytre faktorer tilnær-

met likt, men man så derimot i den grafiske fremstillingen at de vurderte lønn og bonusordninger (ytre motivasjonsfaktorer) som noe mindre viktige. Mange respondenter ønsket en trygg jobb med fast inntekt, samtidig som mange ønsket å få opplevelsen av å gjøre noe verdifullt i jobben, altså en blanding av ytre og indre stimuli.

Engasjement er den variabelen som klarest viser sammenheng med de fire resultatvariablene, og som utgjorde hypotese 4 i oppgaven. Denne hypotesen oppnådde støtte, noe som innebærer at man kan se en statistisk signifikant sammenheng mellom engasjement blant avdelingslederne i Thon Hotels og ansattes positive representasjon, tilfredshet blant medarbeidere, at de ansatte ønsker å bli værende i selskapet og at de omtaler selskapet positivt, noe som i stor grad korrelerer med resultatene i EBBE-rammeverket (King og Grace, 2010). Man ser også at engasjement positivt korrelerer til flere av de andre uavhengige variablene, særlig med lederskap. Totalt sett oppnådde variabelen høye gjennomsnittsscore, noe som gir en indikasjon på at mange respondenter opplever å være engasjerte i sitt arbeid. For at man skal oppnå en vellykket prosess med formidlingen vil ledelsen ha en stor oppgave i å få de ansatte til å få eierskap til selskapet (King og Grace, 2010), definert gjennom «commitment», eller engasjement. Kombineres dette med det som ble skrevet og funnet om motivasjon, gir det en indikasjon på at antagelse 3 støttes og at respondentene totalt sett oppleves som motiverte og engasjerte.

Flere studier viser til at det er klare sammenhenger mellom indre motivasjon og villigheten blant medarbeiderne til å ta på seg ekstra oppgaver, hjelpe andre medarbeidere og lavere turnover-intensjoner (Kuvaas, 2005); (Kaufmann og Kaufmann, 2009), dette kan adresseres til fordelene som ble funnet i EBBE-rammeverket. Ledelse i tilknytning til motivasjon og engasjement kan man se i korrelasjonsmatrisen ved at lederskap har positiv korrelasjon med indre motivasjon og med engasjement, men negativ med ytre motivasjon. Dette kan nok forklares med bakgrunn i at de spørsmålene som ble stilt var relatert til økt involvering og personlig utvikling, forhold som gjerne stimulerer til indre motivasjon. Resultatene fra dette er dermed noe ventet. Man ser som nevnt over en en sterk korrelasjon mellom lederskap og engasjement. Dette indikerer at utvikling og involvering av ansatte kan knyttes opp mot det å engasjere ansatte, som igjen vil kunne bidra positivt i organisasjonen. Ser man i regresjonsanalysen har lederskap en positiv statistisk sammenheng til ønske om å bli værende (β 0,316). Dette gir dermed en indikasjon på at lederskap gjennom utvikling og involvering vil kunne føre til positive resultater for organisasjonen, gjennom at medarbeidere ønsker å bli værende.

9.3 INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON

Tidlig i oppgaven definerte jeg en antakelse om at formidlingen av verdier internt i Thon Hotels muligens kunne være dysfunksjonell og behandlingen av informasjon og kommunikasjon presset seg derfor naturlig på. Gjennom å fokusere på *intern* formidling tok jeg et konkret valg og har fulgt dette gjennom hele oppgaven. I dagens teknologiske samfunn vil informasjon og kommunikasjon foregå på tvers av geografiske og kulturelle grenser og man vil derfor kunne oppleve andre utfordringer enn man gjorde tidligere. En problemstilling kan være at overordnede strategier og verdier implementeres ulikt i selskapet og på den måten skaper ulike forutsetninger for vellykket implementering. For å få til effektiv internkommunikasjon er kontinuerlig involvering og inkludering av medarbeidere svært viktig (De Chernatony m. fl. 2004). Dette kan bidra til at man når selskapets målsetninger (King og Grace, 2010). For å få innsikt i hvordan respondentene opplevde den interne kommunikasjonen stilte jeg flere spørsmål indirekte og direkte om kommunikasjon. Dette dreide seg blant annet om konkretisering av arbeidsoppgaver og verdigrunnlag, medarbeiderundersøkelser og håndteringen av feedback.

Gjennom å se på hva slags type informasjon som flyter rundt i organisasjonen og frekvensen av dette vil man kunne si noe om utgangspunktet for effektiv eller mindre effektiv intern kommunikasjon (De Chernatony m. fl. 2004). Gjennom antagelse 5 antydte jeg at det formidles noe mer informasjon om daglige oppgaver osv., enn informasjon om verdier/visjoner, noe som fikk delvis støtte gjennom å vurdere gjennomsnittsmålinger. Gjennom den grafiske fremstillingen jeg viste kom det helt tydelig frem at møter og mail er de måtene som flest får informasjon på (86,5 % og 85,4 %), med telefon som en god nummer tre (54,2 %). Oppslags-tavle var overraskende nok det som oppnådde lavest score, hvis vi ser bort ifra «Annet». Det viktige å få frem i denne sammenheng er at hvis man har mye ikke-standardisert kommunikasjon vil det kunne føre til at ulike personer kan inneha ulik kunnskap og informasjon, og at det igjen kan føre til mindre effektiv intern kommunikasjon (De Chernatony, 2004). Dette viser noen sider av informasjonsdelingen i Thon Hotels, som er relativt klare, og som vil kunne påvirke graden av effektiv intern kommunikasjon i hotellkjeden.

Effektene av å fokusere på internkommunikasjon og informasjon vil kunne være at medarbeidere blir mer bevisstgjorte og at man opplever større tilhørighet til selskapets eksistens (King og Grace, 2010). For å følge opp dette definerte jeg hypotese 5 og 6, for å vurdere om internkommunikasjon og informasjon hadde en signifikant sammenheng med «EBBE-benefits». Her viste jeg over at internkommunikasjon hadde signifikant sammenheng til positiv repre-

sentasjon og til medarbeider-tilfredshet, mens informasjonsvariable hadde tilsvarende sammenheng til tilfredshet og ønske om å bli værende, begge hypotesene fikk dermed kun delvis støtte. Dette gir en indikasjon på at medarbeidere vil kunne oppleve noen positive effekter ved at ledelsen fokuserer på konstruktive system for kommunikasjon og informasjon.

10.0 KONKLUSJON

Formålet med denne oppgaven har vært å studere ledelse og verdier i vid forstand med hovedfokus på formidling av verdier som styringsfenomen i en større norsk hotellkjede. Formidling av et selskaps verdigrunnlag dreier seg mye om blant annet tydelighet rundt kommunikasjon og informasjon, da dette er selve formidlingen i enkel forstand. For at medarbeidere skal ha interesse i å integrere dette verdigrunnlaget tenkes det at de må stimuleres gjennom motivasjon og engasjement, sånn at de på denne måten øker sin tilhørighet og interesse. Dette bygger igjen på at ledere er tydelige og at de agerer profesjonelt og konstruktivt, noe jeg gjennom oppgaven har definert som «Rolleklarhet» og «H-factor». Selve kjennskapen vil være som et tenkt resultat av hele prosessen og som underbygges av konstruktiv formidling.

Jeg har gjennom oppgaven arbeidet ut ifra problemstillingen «Hvordan opplever avdelingsledere i Thon Hotels at selskapets verdigrunnlag formidles?», noe jeg antydte et svar på i forrige kapittel. For å konkretisere oppgaven mer definerte jeg fire underproblemstillinger. Jeg har gjennom analyse og drøfting vist til effekter med blant annet kjennskap, informasjon og kommunikasjon, og underbygget dette i at respondentene i stor grad opplever formidlingen av selskapets verdier og visjon på en konstruktiv måte. Totalt sett får man et inntrykk av at de er motiverte og engasjerte, og at mye av det som EBBE-rammeverket definerte som grunnlag for effektiv formidling er til stede.

Mine funn i denne undersøkelsen bygger ut forståelsen rundt konstruktiv verdiformidling gjennom å knytte dette opp mot konkrete effekter, som f. eks positiv representasjon og medarbeider-tilfredshet, noe som er meget interessant. Det er ingen grunn til å tro at et slikt fokus blir mindre viktig i fremtiden, tvert imot, da konkurransen om både kunder og gode «hoder» kan bli tøffere enn i dag. Det kan det bli svært viktig å fokusere på intern branding og det å bygge opp et selskap stein for stein basert på blant annet samspill, involvering og motivering av medarbeidere. Dette samspillet bygger på og videreutvikles i samråd mellom de ulike aktørene internt i et selskap. Man må vise respekt og anerkjennelse for hverandres arbeid, håndtere kunnskap, informasjon og kommunikasjon på en konstruktiv måte og i det hele tatt anerkjenne at man aldri er sterkere enn det svakeste leddet.

11.0 OPPGAVENS SVAKHETER OG VIDERE FORSKNING

En svakhet med min oppgave kan sies å være at undersøkelsen ble gjennomført over relativt kort tid og at man naturlig nok ikke har noe sammenligningsgrunnlag fra andre undersøkelser med tilsvarende vinkling. Svarprosenten på ca. 55 % ble antatt å være tilfredsstillende, særlig etter en større medarbeiderundersøkelse kort tid i forveien. Det er mye mulig at svarprosenten hadde vært noe høyere hvis undersøkelsen min hadde kommet i forkant.

Med tanke på at jeg har brukt EBBE-rammeverket som teoretisk fundament vil man kunne spørre seg om dette er tilpasset norske forhold, da det står en amerikansk forskergruppe bak. I rammeverket tas det ikke forbehold om størrelse på bedrift, kunnskapsnivå blant respondente eller andre forhold som vil kunne antyde en potensiell forskjell til norske forhold. Dette antyder med andre ord ingen direkte svakhet for min oppgave.

Jeg har benyttet meg av noen utvalgte spørsmål fra EBBE-rammeverket og QPS Nordic, noe som kan ha påvirket resultatene mine med bakgrunn i variablenes potensielle sammenheng. Siden jeg ikke benyttet alle disse delene kan dette antyde en potensiell svakhet. Jeg gjennomførte en faktoranalyse i starten av de tre delene og fikk derfor et relativt godt inntrykk av at spørsmålene delte seg mellom ulike faktorer, noe jeg mener er tilfredsstillende fremstilt i oppgaven.

En annen svakhet med selve undersøkelsen kan være at man svarer for positivt når man angir svar i en Questback og at de som velger å svare er de som gjerne er mest engasjerte i utgangspunktet. En annen svakhet er selve utvalget. Mange avdelingsledere har vært på flere kurs og har derfor et visst forhold til blant annet selskapets verdigrunnlag sett til forskjell for dem de er ledere for. Dette kan bety at deres forhold til selskapets verdier kan være noe kunstig i form av kjennskap og at de ikke nødvendigvis har noe bevisst forhold konkret atferd. En videreføring av dette kunne være en kvalitativ oppfølging av respondentene for å få innsikt i faktisk bevisstnivå.

En interessant videre studie kunne være å se på resepsjonister, renholdere osv., og vurdere om det finnes tydelig diskrepans mellom disse respondentgruppene og de jeg har spurt. Det kunne også vært svært interessant å sammenlikne mitt utvalg i Thon Hotels med en annen bransje eller en annen hotellkjede for å vurdere om man kunne sett tydelige forskjeller.

12.0 KILDER:

- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Arbeidsmiljøsenteret (2008). «Arbeidsmiljøprisen til hotell». Arbeidsmiljo.no. [12.04.12]
<http://www.arbeidsmiljo.no/xp/pub/hoved/tidsskrift/temaer/arbeidsmiljoprisen/386415>
- Askheim, O.G.A., Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2005). *Organisasjonskultur*. Oslo: TANO forlag.
- Bass, B.M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990): From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, i *Organizational Dynamics*, Vol. 18 (3), pp. 19-32.
- Busch, T., Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse, et integrert perspektiv*, 5. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Campbell, A. J. (2003). Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically, i *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 (5), pp. 375–383.
- Clampitt, P.G. (2005). *Communicating for Managerial Effectiveness*, Newbury Park, CA: Sage Publications inc.
- De Chernatony, L., Drury, S., Segal-Horn, S. (2004). *Services brands' values: internal and external corporate communication*. The Open University, 2004.
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plemmer.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D.R, Mishra, A.K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, i *Organization Science*, Vol. 6 (2), pp. 204-223.
- Ducheneaut, N., Bellotti, V. (2001). E-mail as habitat: an exploration of embedded personal information management, i *Interactions H.*, Vol. 8 (5), pp. 30-38.
- Einarsen, S., Skogstad, A. (2001). *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget:
- Erlie, B. (2006). *Intern kommunikasjon, planlegging og tilrettelegging*. Oslo: Universitetsforlaget.
- George, D., Mallery, P. (2011). *IBM SPSS Statistics 19 Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 12. utgave. US: Pearson College Division.
- Gneezy, U, Rustichini, A. (2000). Pay Enough or Don't Pay at All, i *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 115 (3), pp. 791-810.

- Grenness, C.E. (1999). *Kommunikasjon i organisasjoner*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Grönroos, C. (1991). Scandinavian management and the Nordic School of Services - contributions to service management and quality, i *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 2 (3), pp.17-25.
- Grønhaug, K. Hellesøy, O., Kaufmann, G. (2003). *Ledelse i teori og praksis*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory, i *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16 (2), pp. 250-279.
- Hallowell, R. (1996) "The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 (4), pp. 27-42.
- Hannagan, T. (2008). *Management, Concepts & Practices*. New York: Prentice Hall.
- Harris, T. E. (2002). *Applied Organisational Communication: Principles and Pragmatics for Future Practice*, 2. Utgave. New Jersey: Lawrence Erlbaum & Associates inc.
- Herzberg, Frederick (1959), *The Motivation to Work*, New York: John Wiley and Sons,
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr, Schlesinger, L.A. (1994), Putting the service profit chain to work, i *Harvard Business Review*, Vol. 72 (2), pp.164-174.
- Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag
- Horwath, HTL. (2011a). "The Future of Luxury Travel". Horwath HTL.
http://www.horwath.no/docs/the_future_of_luxury_travel_report.pdf [14.01.12]
- Horwath, HTL. (2011b). "Norsk hotellnæring 2011". Horwath HTL.
http://www.horwath.no/hc_rapporter.html [14.01.12]
- Hyman, J., Mason, B. (1995). *Managing Employee Involvement and Participation*. London: Sage Publications inc.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jenkins, G. D., Gupta, N., Mitra, A., and Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research, i *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 (5), pp. 777-787.
- Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS: fjerde utgave*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., Tufte, P.A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk og administrative fag*, 2.utgave, Abstrakt Forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

- King, C. & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity, i *European Journal of Marketing*, Vol. 44 (7/8), pp. 938-971.
- Kitchen, P.J., Daly, F. (2002). Internal communication during change management, i *Corporate communications: An International Journal*, Vol. 7 (1), pp. 46-53
- Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon: Ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitetiarbeidslivet. I K. Knudsen & A. Ryen (Eds.), *Hvordan kan frynsegoder bli belønning*: 29-51. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Ladegård, G., Vabo, S. I. (2011). Ledelse, styring og verdier, i *Magma*, Vol. 1, pp. 23-31.
- Leikvoll, G. K. A. (2009). «Hotell i særklasse». Varden, 2009.
<http://www.varden.no/nyheter/hotell-i-serklasse-1.256881> [28.04.12]
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? Organizational behavior and human performance, i E. E. Lawler (1973). *Motivation in work organizations*. Brooks/Cole Publishing Company: Monterrey, CA.
- Mann, C., Stewart, F. (2000). *Internet communication and qualitative research: a handbook for researching*. London: Sage Publications Ltd.
- Marcoulides, G.A., Heck, R. H. (1993). Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model, i *Organization Science*, Vol. 4 (2), pp. 209-225.
- Martinsen, Ø.L. (Red.) (2009). *Perspektiver på ledelse*, 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Maslow, Abraham (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990): A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, i *Psychological Bulletin*, Vol. 108 (2), pp. 171-194.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991): A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, i *Human Resource Management Review*, Vol. 1(1), pp. 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C. A. (1993): Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, i *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 (4), pp. 538-551
- Mitchell, T.R., Larson, J.R. (1987). *People in organizations*. New York, NY: McGraw-Hill.
- O.T.G. (2011). «Årsrapport OTG 2010». Olav Thon Gruppen.
<http://www.olavthon.no/Finansiell-informasjon/Arsrapporter1/> [10.01.12]
- Paine, L. S. (2003). *Value shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*. New York: McGraw Hill.
- Prilleltensky, I. (2000). Value-Based Leadership in Organizations: Balancing Values, Interests, and Power Among Citizens, Workers, and Leaders, i *Ethics and Behavior*, Vol. 10 (2), pp. 139-158.

- Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy, i *Harvard Business Review*, Vol. 16 (1), pp. 23-41.
- Randall, D.M. (1990): The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation, i *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11 (5), pp. 361-378.
- Reiselivsutdanning. (udatert). «En unik arbeidsplass». Reiselivsutdanning.no.
<http://www.reiselivsutdanning.no/index.php?artid=11>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Rucci, A.J., Kirn, S.P., Quinn, R.T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears, i *Harvard Business Review*, Vol. 76 (1), January-February 1998, pp. 83-97.
- Salancik, G.R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief, i Staw, B.M. og Salancik, G.R. (Red.), i *New directions in organizational behavior*, Chicago: St. Clair Press, Vol. 1, pp. 1-59.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San-Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1987): *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag
- Schein, E. (1990). Organizational Culture, i *American Psychologist*, Vol. 45 (2), pp.109-119.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E. (2002). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, i Little, S., Quintas, P., Ray, T. (red.), *Managing Knowledge, an essential reader*. London: The Open University, Sage Publications.
- SSB. (2005). «Lønnsvekst på 3,1 prosent». Statistisk sentralbyrå
<http://www.ssb.no/lonnhotell/arkiv/art-2005-03-04-01.html>
- SSB. (2012). «Rekordår for hotellnæringa». Statistisk sentralbyrå
<http://www.ssb.no/emner/10/11/overnatting/> [08.01.12]
- Thon Hotels (2011a). «Historikk». Thon Hotels.
<http://www.thonhotels.no/om-thon-hotels/#tabmenuanchor> [09.01.12]
- Thon Hotels (2011b). «Partnere». Thon Hotels.
<http://www.thonhotels.no/om-thon-hotels/#tabmenuanchor> [09.01.12]
- Thon Hotels (2012). «Om Thon Hotels». Thon Hotels.
<http://www.thonhotels.no/om-thon-hotels/#tabmenuanchor> [09.01.12]
- Van Maanen, J., Schein, E. (1979). Towards a theory of organizational socialization, i *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1 (1), pp. 209-264.
- VG (2011). «Thon mener toppsjefer med fet lønn gjør dårligere jobb». VG.
<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10088479> [10.05.12]
- Quintas, P. (2002). Managing Knowledge in a New Century, i Little, S., Quintas, P., Ray, T. (red.), *Managing Knowledge, an essential reader*. London: The Open University, Sage Publications.

VEDLEGG 1 – INVITASJON OG PÅMINNELSE

Forhåndsvisning av invitasjonen - 07.05.2012 ✕

Til:

Fra:

Emne:

Hei!

Jeg kontakter deg fordi jeg skriver masteroppgave innenfor områdene ledelse og strategi i Thon Hotels, og lurte derfor på om du har mulighet til å avse noen få minutter for å svare på noen spørsmål. Spørsmålene er korte og presise, og det er total anonymitet.

Som takk for svar og deltakelse velges det tilfeldig ut en som får gavekort på et weekendopphold for 2 personer på et valgfritt Thon Hotel.

Jeg håper du tar deg tid til å svare, på forhånd tusen takk!

Mvh. Knut-K. Aas Bjørnstad, v/ Handelshøyskolen UMB.

<https://web.questback.com/isa/qbv.dll/SQ?q=>

Klikk her om du ønsker å melde deg av:
<https://web.questback.com/isa/optout.dll/confirm?oid=>

Tjenesten er levert av: <https://response.questback.com/> - "Ask & Act"

 NB! Utseende på e-postmeldingen kan variere med ulike e-postprogrammer.

FORHÅNDSVISNING AV PÅMINNELSE - 07.05.2012 ✕

Til:

Fra:

Emne:

Hei!

Jeg kontaktet deg for en liten stund tilbake fordi jeg skriver masteroppgave innenfor områdene ledelse og strategi i Thon Hotels, og lurte derfor på om du hadde mulighet til å avse noen få minutter for å svare på noen spørsmål.

Spørsmålene er fortsatt korte og presise, og det er selvsagt fortsatt total anonymitet.

Som takk for svar og deltakelse velges det tilfeldig ut en som får gavekort på et weekendopphold for 2 personer på et valgfritt Thon Hotel.

Jeg håper du tar deg tid til å svare, på forhånd tusen takk!

Mvh. Knut-K. Aas Bjørnstad, v/ Handelshøyskolen UMB

<https://web.questback.com/isa/qbv.dll/SQ?q=>

Tjenesten er levert av: <https://response.questback.com/> - "Ask & Act"

 NB! Utseende på e-postmeldingen kan variere med ulike e-postprogrammer.

VEDLEGG 2 - SPØRREUNDERSØKELSEN

☒  Norsk (Bokmål) ☐  English

OK

© Copyright www.QuestBack.com. All Rights Reserved.

Undersøkelse i Thon Hotels - Mars 2012 - Ledelse og strategi

Denne undersøkelsen gjøres som ledd i en masteroppgave innenfor ledelse og strategi. Oppgavens målsetninger er å få frem synspunkter rundt formidling av atferdsverdier i hotellkjeden. Jeg har i samarbeid med HR-avdelingen i Thon Hotels utarbeidet retning på oppgaven, men det er jeg som står som ansvarlig for oppgavens resultater og gjennomføring.

Det understrekes at alle svar er og forblir anonyme, og at svarene ikke vil kunne spores tilbake til deg som respondent. Det understrekes også at ingen ansatte i Thon Hotels får tilgang til svarene, kun offentlig oppgave.

Undersøkelsen vil ta ca. 5 minutter, og husk å være så ærlig som mulig ved dine svar. Hvis du ikke ønsker å svare på et spørsmål, gå videre ved å trykk på "Neste" nede på siden.

Som takk for svar og deltakelse trekkes det tilfeldig ut en som får gavekort på et weekendopphold for 2 personer på et valgfritt Thon Hotel. Det understrekes at full anonymitet er sikret uavhengig av en eventuell premie.

På forhånd ønsker jeg å takke deg for dine svar og din deltakelse!

Med vennlig hilsen Knut-K. Aas Bjørnstad.

Neste >>

10 % completed

2) Hvor gammel er du?

- ☐ 16-25 år
☐ 26-35 år
☐ 36-45 år
☐ 46-55 år
☐ 56-65 år
☐ Over 66 år

3) Hvilket kjønn er du?

- ☐ Mann
☐ Kvinne

4) Hvor lenge har du arbeidet i Thon Hotels? (totalt)

- ☐ Mindre enn 1 år
☐ 1-2 år
☐ 3-5 år
☐ 6-8 år
☐ 9-12 år
☐ 13-15 år
☐ Over 15 år

<< Tilbake

Neste >>

20 % completed

5) Hvor i landet jobber du?

- ☐ Region Oslo/ Sør
☐ Region Nord
☐ Region Vest
☐ Region Øst
☐ Andre

6) Hva slags utdanning har du?

- ☐ Grunnskole
☐ Videregående
☐ Yrkesfaglig spesialisering
☐ Høgskole/universitet
☐ Annet/Spesifiser:

7) Innen hvilken avdeling arbeider du?

- ☐ Resepsjon
☐ Husøkonomavd./Renhold
☐ Restaurant/Bar
☐ Kjøkken
☐ Kurs/Konferanse
☐ Booking/Salg
☐ Annet/Spesifiser:

8) Har du personalansvar?

- ☐ Ja ☐ Nei

9) Hvor mange har du direkte personalansvar for?

- ☐ 1-3
☐ 4-6
☐ 7-10
☐ 11-15
☐ Flere enn 20
☐ Annet

<< Tilbake

Neste >>

10) Opplever du at din nærmeste leder er god til å motivere deg?

- ☐ Absolutt
☐ I stor grad
☐ I noen grad
☐ I mindre grad
☐ Absolutt ikke

11) Når du skal vurdere en ideell jobb, hvor viktig er følgende forhold:

	Ikke viktig i det hele tatt	Nokså viktig	Ganske viktig	Veldig viktig	Helt nødvendig
Å utvikle seg personlig gjennom jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Å få god lønn og materielle goder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At arbeidet er konfliktfritt og velordnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Å få opplevelsen av å gjøre noe verdifullt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At arbeidet er trygt med fast inntekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At det fysiske arbeidsmiljøet er fritt for farer(HMS)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Å kunne bruke min fantasi og kreativitet i arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Flervalgsspørsmål - Mulig å velge flere svaralternativer

12) Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet i avdelingen du jobber? (Flervalg)

- ☐ Svært positivt
☐ Bra
☐ Engasjerende og motiverende
☐ Inkluderende og åpent
☐ Useriøst
☐ Uprofesjonelt
☐ Ekskluderende
☐ Helt ok
☐ Mindre bra
☐ Seriøst
☐ Profesjonelt
☐ Svært negativt

13) Vurder følgende spørsmål:

	Meget sjelden eller aldri	Nokså sjelden	Av og til	Nokså ofte	Meget ofte eller alltid
Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å delta i viktige avgjørelser?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg sier til mine venner at Thon Hotels er en god plass å arbeide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Thon Hotels inspirerer meg virkelig til å yte mitt beste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Har du ikke eksempel, eller ikke ønsker å dele noe, vennligst gå videre til neste spørsmål ved å trykke "Neste"

14) Har du eksempel på en konkret situasjon hvor din leder motiverte deg?

Flervalgsspørsmål - Mulig å velge flere svaralternativer

15) Hvordan får du informasjon fra din leder? (Flervalg)

- ☐ Møter
- ☐ Oppslagstavle
- ☐ Intranett
- ☐ Mail
- ☐ Brev
- ☐ Telefon
- ☐ Annet:

16) Vurder følgende påstander:

	Absolutt	Enig	Noe enig	Uenig	Absolutt ikke
I Thon Hotels har vi jevnlig medarbeiderundersøkelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I Thon Hotels brukes tilbakemeldinger fra medarbeidere som ledd i å utvikle kjeden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Thon Hotels er dyktige til å kommunisere hvorfor ting skal gjøres, ikke bare hvordan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min leder gir jevnlig tilbakemeldinger ved endringer som kan påvirke arbeidsmiljøet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17) Hvor ofte får du informasjon om områdene nevnt under?

	Veldig ofte	Ofte	Av og til	Sjelden	Aldri	Ikke relevant for meg
Informasjon om daglige rutiner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon om budsjett/resultat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon om verdier og visjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon om hotellets stragiske målsettinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18) Vurder følgende påstander:

	Absolutt	I stor grad	I noen grad	I mindre grad	Absolutt ikke
Min leder forstår mine problemer og behov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at min jobb er interessant og stimulerende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine arbeidskolleger er vanligvis villige til å tilby hjelp hvis jeg trenger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har jevnlig ulike sosiale samlinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har mulighet til å involvere meg når nye planer på hotellet skal gjennomføres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19) Vurder følgende påstander:

	Absolutt	Enig	I noen grad	Uenig	Absolutt ikke
Internt i Thon Hotels fortelles det om situasjoner hvor medarbeidere har gjort noe spesielt positivt (f.eks service)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kjenner godt til atferdsverdiene i Thon Hotels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har et bevisst forhold til atferdsverdiene i Thon Hotels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at jeg har tillit fra min leder til å utføre en god jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg som en respektert og verdsatt medarbeider	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rangering: 1 indikerer minst betydningsfull/viktig, 6 indikerer mest betydningsfull/viktig

20) Alle forhold tatt i betraktning, hvor viktig og betydningsfull er jobben for deg? (Rangering)

- ☐ 1 (Minst betydningsfull/viktig)
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6 (Mest betydningsfull/viktig)

Flervalgsspørsmål - Mulig å velge flere svaralternativer

21) Kan du nevne Thon Hotels' atferdsverdier? (Flervalg)

- ☐ Initiativrik
- ☐ Optimistisk
- ☐ Uhøytidelig
- ☐ Profesjonell
- ☐ Miljøbevisst
- ☐ Engasjert
- ☐ Lokal
- ☐ Dyktig
- ☐ Innovativ
- ☐ Global

22) Vurder følgende påstander:

	Absolutt	Enig	I noen grad	Uenig	Absolutt ikke
Jeg vet hva som forventes av meg når jeg er på jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vet hvordan jeg skal oppføre meg i tråd med Thon Hotels' verdigrunnlag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ble presentert for Thon Hotels' verdigrunnlag og visjon da jeg startet i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min leder er dyktig til å knytte Thon Hotels' verdier opp mot daglige arbeidsoppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23) Kjenner du til visjonen til Thon Hotels?

- ☐ Ja
- ☐ Nei
- ☐ Vet ikke

24) Hva er visjonen?

Flervalgsspørsmål - Mulig å velge flere svaralternativer

25) Hva vil du si er hovedårsakene til at du jobber i Thon Hotels? (Flervalg)

- ☐ Fremtidsrettet virksomhet
- ☐ God lønn og bonusordninger
- ☐ Utdannelsen min er rettet mot hotellbransjen
- ☐ Positiv bedriftskultur
- ☐ Dyktige ledere
- ☐ Trives generelt sett veldig godt
- ☐ Gode utviklingsmuligheter
- ☐ Inkluderende arbeidsplass
- ☐ Positivt verdisyn
- ☐ Annet

26) Vurder følgende påstander:

	Absolutt	I stor grad	I noen grad	I mindre grad	Absolutt ikke
Jeg snakker positivt om Thon Hotels til andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg liker å prate om Thon Hotels til folk jeg møter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg bryr meg virkelig om fremtiden for Thon Hotels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er bevisst på Thon Hotels' verdigrunnlag i ulike situasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har planer om å bli værende i Thon Hotels i mer enn 2 år	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27) Totalt sett, hvordan opplever du at atferdsverdiene i Thon Hotels formidles?

- ☐ Meget bra
- ☐ Bra
- ☐ Ok
- ☐ Mindre bra
- ☐ Meget dårlig

<< Tilbake

Send

VEDLEGG 3 – ORGANISASJONSVERDIER OG RESULTATVAR.

GJENNOMSNIITT OG STANDARDVVIK

DESCRIPTIVE STATISTICS – ORGANISASJONSVERDIER (N=96)

(Vurder (flg.))	N	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.
ORGANISASJONSVERDIER:					
KJENNSKAP OG FORMIDLING				2,11	.997
Jeg har et bevisst forhold til atferdsverdiene i Thon Hotels	96	1	5	2.08	.970
Jeg kjenner godt til atferdsverdiene i Thon Hotels	96	1	5	1.97	.967
Totalt sett, hvordan opplever du at atferdsverdiene i Thon Hotels formidles?	96	1	5	2.22	.885
Internt i Thon Hotels fortelles det om situasjoner hvor medarbeidere har gjort noe spesielt positivt (f.eks service)	96	1	5	2.11	.972
Jeg ble presentert for Thon Hotels' verdigrunnlag og visjon da jeg startet i jobben	96	1	5	2.16	1.191
H-FACTOR				1.76	.937
Jeg føler at jeg har tillit fra min leder til å utføre en god jobb	96	0	5	1.73	.957
Jeg føler meg som en respektert og verdsett medarbeider	96	1	5	1.79	.917
ROLLEKLARHET				1.74	.697
Min leder er dyktig til å knytte Thon Hotels' verdier opp mot daglige arbeidsoppgaver	96	1	5	2.36	.942
Jeg vet hva som forventes av meg når jeg er på jobb	96	1	3	1.44	.558
Jeg vet hvordan jeg skal oppføre meg i tråd med Thon Hotels' verdigrunnlag	96	0	3	1.41	.591

DESCRIPTIVE STATISTICS – RESULTATVARIABLE (N=96)

Vurder flg.:	N	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.
«POSITIV REPRESENTASJON»:				2.71	1.07
Jeg er bevisst på Thon Hotels' verdigrunnlag i ulike situasjoner	96	1	5	2.08	.902
Jeg sier til mine venner at Thon Hotels er en god plass å arbeide	96	0	5	3.74	1.172
Jeg har mulighet til å involvere meg når nye planer på hotellet skal gjennomføres	96	1	5	2.31	1.108
«MEDARBEIDER-TILFREDSHET»				2.21	1.057
Jeg føler at min jobb er interessant og stimulerende	96	1	5	2.03	.978
Min leder forstår mine problemer og behov	96	1	5	2.38	1.136
«ØNSKE OM Å BLI VÆRENDE»				2.37	1.205
Vi har jevnlig ulike sosiale samlinger	96	1	5	2.93	1.098
Jeg har planer om å bli værende i Thon Hotels i mer enn 2 år	96	1	5	2.28	1.312
«POSITIV OMTALE WOM»				2.03	.939
Jeg snakker positivt om Thon Hotels til andre	96	1	5	2.34	1.003
Jeg liker å prate om Thon Hotels til folk jeg møter	96	1	5	1.81	.910
Jeg bryr meg virkelig om fremtiden for Thon Hotels	96	1	5	1.94	.904

CRONBACH'S ALPHA**CRONBACH'S ALPHA:- ORGANISASJONSVERDIER**

Variabel	Cronbach's Alpha:
Kjennskap og formidling	0,809
H-factor	0,917
Rolleklarhet	0,706

CRONBACH'S ALPHA:- RESULTATVARIABLE

Variabel	Cronbach's Alpha:
Positiv representasjon	0,753
Medarbeider-tilfredshet	0,777
Ønske om å bli værende	0,725
Positiv omtale WOM	0,732

KORRELASJON**INTER-ITEM CORRELATION MATRIX - ORGANISASJONSVERDIER**

	Kjennskap og formidling	H-Faktor	Rolleklarhet
Kjennskap og formidling	1.000	.348	.586
H. Faktor	.348 **	1.000	.440
Rolleklarhet	.586 **	.440 **	1.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

INTER-ITEM CORRELATION MATRIX - RESULTATVARIABLE

	1	2	3	4
Positiv representasjon	1.000	.273 **	.252 *	.152
Medarbeider-tilfredshet	.273 **	1.000	.450 **	.441 **
Ønske om å bli værende	.252 *	.450 **	1.000	.681 **
Positiv omtale WOM	.152	.441 **	.681 **	1.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

VEDLEGG 4 – MOTIVASJON OG ENGASJEMENT

GJENNOMSNIITT OG STANDARDVVIK

DESCRIPTIVE STATISTICS – MOTIVASJON OG ENGASJEMENT

(Vurder (flg.))	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
INDRE MOTIVASJON:				2.02	0.816
Å utvikle seg personlig gjennom jobben	96	1	5	1.91	.535
Å få opplevelsen av å gjøre noe verdifullt	96	1	5	1.85	.808
Å kunne bruke min fantasi og kreativitet i arbeidet	96	1	5	2.34	1.103
YTRE MOTIVASJON:				2.01	0.891
At arbeidet er konfliktfritt og velordnet	96	1	5	2.02	.708
At arbeidet er trygt med fast inntekt	96	1	5	1.76	.903
Å få god lønn og materielle goder	96	1	5	2.32	.968
At det fysiske arbeidsmiljøet er fritt for farer (HMS)	96	1	5	2.09	.985
LEDERSKAP:				2.33	1.1335
Oppmuntret din nærmeste leder deg til å delta i viktige avgjørelser?	96	1	5	2.22	1.126
Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?	96	1	5	2.44	1.141
ENGASJEMENT:				2.11	.946
Thon Hotels inspirerer meg virkelig til å yte mitt beste	96	1	5	2.25	.940
Jeg følger at min jobb er interessant og stimulerende	96	1	5	2.03	.978
Mine arbeidskolleger er vanligvis villige til å tilby hjelp hvis jeg trenger	96	1	5	2.04	.917
Alle forhold tatt i betraktning, hvor viktig og betydningsfull er jobben for deg? (Rangering)	96	1	6	2.11	.950
Valid N (listwise)	96				

CRONBACH'S ALPHA

CRONBACH'S ALPHA - MOTIVASJON OG ENGASJEMENT

Variabel	Cronbach's Alpha:
Indre motivasjon	0,695
Ytre motivasjon	0,721
Lederskap	0,796
Engasjement	0,702

KMO & BARTLETT'S TEST**KMO and Bartlett's Test – MOTIVASJON OG ENGASJEMENT**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.721
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	481.138
	df	45
	Sig.	.000

KORRELASJON**INTER-ITEM CORRELATION MATRIX - MOTIVASJON OG ENGASJEMENT**

	Indre motivasjon	Ytre motivasjon	Lederskap	Engasjement
Indre motivasjon	1.000	.639	.028	.172
Ytre motivasjon	.639 **	1.000	-.020	.143
Lederskap	.028	-.020	1.000	.512
Engasjement	.172	.143	.512 **	1.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

VEDLEGG 5 – INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON**GJENNOMSNIITT OG STANDARDVVIK****DESCRIPTIVE STATISTICS – INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON**

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.
KOMMUNIKASJON: (Vurder (flg.))				2.35	.986
I Thon Hotels har vi jevnlig medarbeiderundersøkelser	96	1	5	1.94	.880
I Thon Hotels brukes tilbakemeldinger fra medarbeidere som ledd i å utvikle kjeden	96	1	5	2.37	1.078
Thon Hotels er dyktige til å kommunisere hvorfor ting skal gjøres, ikke bare hvordan	96	1	5	2.75	.984
Min leder gir jevnlig tilbakemeldinger ved endringer som kan påvirke arbeidsmiljøet	96	1	5	2.32	1.000
INFORMASJON:				2.39	1.11
Informasjon om daglige rutiner	96	0	6	2.45	1.272
Informasjon om budsjett/resultat	96	0	6	2.15	1.015
Informasjon om verdier og visjoner	96	0	6	2.59	1.052
Informasjon om hotellets strategiske målsettinger	96	0	6	2.36	1.077
Valid N (listwise)	96				

CRONBACH'S ALPHA**CRONBACH'S ALPHA:- KOMMUNIKASJON OG INFORMASJON**

Variabel	Cronbach's Alpha:
Kommunikasjon	0,746
Informasjon	0,794

KMO & BARTLETT'S TEST**KMO and Bartlett's Test – KOM. OG INFORM.**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	276.491
	df
	28
	Sig.
	.000

KORRELASJON**Inter-Item Correlation Matrix – INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON**

	Informasjon	Kommunikasjon
Informasjon	1.000	.573
Kommunikasjon	.573 **	1.000